

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з маркетингу

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ
СПОЖИВАЧІВ НА РИНКУ»**

(на прикладі ТОВ «ТД КАЛИНІВКА-ПРЕМІУМ»)

Допущено до захисту
«___» _____ року

Студента групи Ма 02-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075 Маркетинг
Бортніка Богдана Богдановича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Маковецька І.М.
(підпис)

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Лиса С.С.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СЕГМЕНТУВАННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ.....	5
1.1. Сутність сегментування та класифікація його об'єктів на ринку.....	5
1.2. Основні підходи та критерії сегментування споживачів у сферах B2B та B2C.....	11
1.3. Методика формування маркетингової стратегії на основі обраних сегментів.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРАКТИКИ СЕГМЕНТУВАННЯ ТОВ «ТД КАЛИНІВКА-ПРЕМІУМ».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його конкурентного середовища.....	20
2.2. Аналіз принципів сегментування ТОВ «ТД Калинівка-преміум».....	32
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ТД КАЛИНІВКА-ПРЕМІУМ».....	42
3.1 Розробка стратегічних напрямів маркетингової діяльності на основі вибору цільових сегментів ринку.....	42
3.2. Оцінювання запропонованих заходів на ринкову стійкість підприємства ТОВ «ТД Калинівка-преміум».....	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств в умовах зростаючої конкуренції на ринку продовольчих товарів, посилення вимог до якості продукції, логістики та сервісу. Для підприємств оптової торгівлі плодоовочевою продукцією проблема сегментування споживачів набуває практичного значення, оскільки різні групи клієнтів істотно відрізняються за обсягами закупівель, частотою замовлень, вимогами до якості, умовами постачання та фінансовими параметрами співпраці. Існуючі наукові підходи до сегментування достатньо ґрунтовно розроблені в теорії маркетингу, однак у прикладному аспекті для B2B-ринків, зокрема в оптовій торгівлі агропродовольчою продукцією, залишаються дискусійними питання інтеграції сегментування з операційною діяльністю, логістикою та фінансовими умовами взаємодії з клієнтами. Це зумовлює необхідність дослідження та розробки практичних рішень.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці напрямів удосконалення стратегії сегментування споживачів ТОВ «ТД Калинівка-преміум» з урахуванням особливостей його діяльності та структури клієнтського портфеля.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність сегментування та підходи до його застосування в маркетинговій діяльності, проаналізувати критерії сегментування споживачів у сферах B2C та B2B, дослідити методичні засади формування маркетингової стратегії на основі обраних сегментів;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності та практики сегментування ТОВ «ТД Калинівка-преміум», оцінити структуру клієнтського портфеля підприємства та принципи його сегментування;
- розробити стратегічні напрями вдосконалення сегментної політики підприємства, обґрунтувати ефективність запропонованих заходів для підвищення ринкової стійкості.

Об'єктом дослідження є процес сегментування споживачів у системі маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають економічні відносини, методичні підходи та практичні інструменти формування і реалізації стратегії сегментування споживачів у діяльності ТОВ «ТД Калинівка-преміум».

Емпіричною базою дослідження є діяльність ТОВ «ТД Калинівка-преміум», зокрема показники його фінансово-господарської діяльності, структура клієнтського портфеля, особливості каналів збуту, умови взаємодії з контрагентами та параметри операційної діяльності.

У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: метод аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до сегментування; порівняльний метод – для зіставлення підходів у B2C та B2B; статистичний і аналітичний методи – для оцінювання фінансових показників підприємства; табличний метод – для систематизації результатів дослідження; метод групування – для формування сегментів клієнтів; методи маркетингового аналізу – для оцінювання конкурентного середовища, структури попиту та поведінки споживачів.

Практична значущість отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення сегментної політики ТОВ «ТД Калинівка-преміум», які спрямовані на підвищення ефективності роботи з клієнтами, оптимізацію логістичних процесів, зниження ризиків дебіторської заборгованості та зростання прибутковості підприємства.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з маркетингу, статистичні та аналітичні матеріали, внутрішні дані підприємства, фінансову звітність, а також результати проведеного аналізу маркетингової діяльності.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СЕГМЕНТУВАННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ

1.1 Сутність сегментування та класифікація його об'єктів на ринку

Сегментування ринку в маркетингу розглядають як процес аналітичного поділу неоднорідного ринкового середовища на відносно однорідні групи споживачів або контрагентів, що мають близькі потреби, мотиви, поведінкові реакції та очікувану цінність від продукту чи послуги. У працях В. І. Баюра сегментування подано як внутрішню складову маркетингової діяльності, що підтримує адаптацію підприємства до ринкових умов і підсилює результативність рішень щодо продукту, ціни, збуту й комунікацій (Баюра, В. І. 2016). У класичній маркетинговій літературі сегментування пов'язують із вибором «цільових ринків» і зменшенням невизначеності через фокус на групах покупців з подібними характеристиками. У джерелах, що узагальнюють ранні підходи Р. Kotler, W. J. Stanton, F. Webster, сегментування трактується як необхідна передумова керуваності попиту, позиціювання й формування маркетингової програми під конкретну групу покупців (Kotler, P. 1972; Stanton, W. J. 1984; Webster, F. 1974). Сучасні українські дослідження підкреслюють, що сегментування набуває прикладної ваги через прискорення змін споживчої поведінки, цифровізацію комунікацій та ускладнення конкурентного середовища. Н. І. Бедій акцентує вплив поведінкових тенденцій на перегляд підходів до сегментування продуктового ринку, зокрема через зміну критеріїв вибору і зростання ролі мотиваційних чинників (Бедій, Н. І. 2021). У практично орієнтованих матеріалах наголошується, що сегментування дає змогу не «усереднювати» попит, а конструювати пропозицію під конкретні групи клієнтів, підвищуючи конверсію комунікацій і ефективність рекламних витрат (Галка, Л., & Борисенко, М. 2024). Сегментування доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах. Перший вимір – управлінська

категорія, що відображає логіку спрямування ресурсів підприємства на пріоритетні групи клієнтів, канали збуту та ринкові ніші. Другий вимір – процедура маркетингового аналізу, що включає постановку цілей, добір баз сегментування, вибір методів, профілювання сегментів і перевірку їх привабливості. Такий поділ простежується в підручникових інтерпретаціях маркетингу, де сегментування описують як проміжну ланку між дослідженням ринку й формуванням маркетингової програми (Белявцев, М. І., & Іваненко, Л. М. 2020; Бутенко, Н. В. 2021; Гаркавенко, С. С. 2019).

В управлінському вимірі сегментування пов'язане з відповіддю на питання, для кого створюється цінність і через який механізм вона доставляється. Дослідження з маркетингових стратегій наголошують, що вибір цільового ринку та стратегія сегментації мають забезпечувати зв'язок між пропозицією підприємства і групою клієнтів, здатною генерувати стале зростання й прибутковість (Струк, Н. Р., & Михайлик, Н. І. 2024). У процедурному вимірі сегментування потребує інформаційної бази й інструментарію маркетингових досліджень. У навчальних виданнях з маркетингових досліджень підкреслюється роль послідовності етапів дослідження, формування вибірки, застосування кількісних та якісних методів, а також коректності інтерпретації результатів для управлінських рішень (Косар, Н. С., Мних, О. Б., Крикавський, Є. В., & Леонова, С. В. 2018; Решетілова, Т. Б., & Довгань, С. М. 2015).

Об'єкт сегментування – елемент ринкової реальності, який підлягає поділу на однорідні групи з метою подальшого вибору пріоритетів. У маркетинговій теорії та практиці об'єктом може виступати не лише споживач, а й попит, продуктова категорія, ринок як сукупність конкурентів, канали збуту, території, організації-покупці, аудиторії медіаканалів. Розширення переліку об'єктів пов'язують із розвитком маркетингових комунікацій, появою даних про поведінку, а також із переходом від «товарної» оптики до клієнтоцентричної (Гаркавенко, С. С. 2019; Старостіна, А. О. 2018). Для систематизації об'єктів сегментування доцільно поєднати

класичний підхід, орієнтований на споживача, із прикладними підходами, орієнтованими на продажі, медіа та цифрову аналітику. О. Я. Лотиш розглядає сегментацію як інструмент стратегічного аналізу галузі, де об'єктом виступає ринок у межах галузевої структури і групи покупців, що відрізняються реакцією на маркетингові стимули (Лотиш, О. Я. 2017). У роботах, присвячених сегментуванню цільової аудиторії в соціальних медіа, об'єктом дедалі частіше стає «аудиторія платформи», що описується профілем інтересів, поведінковими патернами, залученістю та реакціями на контент. У статті Н. Коваленко, Ю. Малахової, Ю. Гордєєва сегментування розглядається як елемент стратегічного планування маркетингової активності в соціальних медіа (Коваленко, Н., Малахова, Ю., & Гордєєв, Ю. 2024). У сегментуванні B2B об'єкт часто зміщується з «індивідуального споживача» на «організацію-покупця», де важливі галузь, розмір, закупівельні процедури, структура центру закупівель, ризики та довжина циклу угоди. У статті І. В. Бойчука про вибір стратегії маркетингу для B2C і B2B підкреслено відмінності, які впливають на побудову сегментів і добір критеріїв (Бойчук, І. В. 2024).

У сегментуванні медіа й реклами об'єктом часто є «споживач контенту», що визначається через медіаспоживання та цінність для рекламодавця. А. А. Купрієнко аналізує методи сегментації споживачів телевізійної реклами, звертаючи увагу на специфіку аудиторій і їхню привабливість для комерційних комунікацій (Купрієнко, А. А. 2023).

Класифікація в табл. 1.1. демонструє, що сегментування виходить за межі «поділу покупців» і перетворюється на комплексний інструмент, який охоплює ринки, аудиторії каналів і групи організацій-покупців. Це розширює набір даних і підсилює вимоги до методів дослідження, оскільки для різних об'єктів потрібні різні бази сегментування й метрики якості сегментів (Косар, Н. С., Мних, О. Б., Крикавський, Є. В., & Леонова, С. В. 2018). База сегментування – сукупність ознак, за якими формується поділ на сегменти. У прикладних джерелах для споживчих ринків виділяють географічні,

демографічні, психографічні та поведінкові ознаки (Галка, Л., & Борисенко, М. 2024). Паралельно у наукових публікаціях наголошується, що вибір бази має відповідати цілям маркетингової програми й доступності вимірюваних показників (Баюра, В. І. 2016; Длігач, А. 2006).

Таблиця 1.1

Класифікація об'єктів сегментування на ринку

Класифікаційна ознака	Об'єкт сегментування	Приклади практичного застосування
За носієм попиту	кінцеві споживачі	сегменти за потребами, стилем життя, цілями використання продукту
За типом покупця	організації-покупці	сегменти за галуззю, розміром, моделлю закупівель, рівнем формалізації процесів
За каналом комунікації	аудиторії медіа та платформ	сегменти за медіаспоживанням, залученістю, реакціями на контент
За інструментом комунікації	аудиторії рекламних носіїв	сегменти для підвищення релевантності розміщення й оцінки рекламної віддачі.
За рівнем аналізу	галузеві й ринкові групи	сегменти галузі за привабливістю, конкурентними факторами та бар'єрами входу.

Джерело: складено на основі (Белявцев, М. І., & Іваненко, Л. М. 2020; Гаркавенко, С. С. 2019; Лотиш, О. Я. 2017; Бойчук, І. В. 2024; Купрієнко, А. А. 2023).

У роботі А. О. Длігача підходи до сегментування пов'язано з різними наборами критеріїв і рівнями деталізації сегментів, що важливо для узгодження сегментування з позиціюванням і маркетинговою стратегією (Длігач, А. 2006). Поведінкова сегментація, за сучасними дослідженнями, спирається на фактичні реакції споживача, частоту й сценарії покупок, рівень лояльності, чутливість до стимулів, а також на події життєвого циклу клієнта. У статті М. А. Галстяна та Г. М. Квіти поведінкова сегментація описана як інструмент персоналізації маркетингових комунікацій із акцентом на можливості автоматизації процесів сегментації за допомогою технологій (Галстян, М. А., & Квіта, Г. М. 2025). Використання поведінкових критеріїв посилює зв'язок між сегментуванням і комунікаційною політикою, оскільки сегмент визначається не абстрактними характеристиками, а очікуваними реакціями на повідомлення, канали та стимули. Підхід підтримується і в

роботах щодо оптимізації маркетингової стратегії з урахуванням поведінкових реакцій, де реакції споживача розглядаються як чинник постановки стратегічних цілей (Сарай, Н. І. 2025).

Для продуктових ринків, особливо харчових, актуальним є поєднання класичних критеріїв із категорійними й ситуаційними. С. А. Стахурська пропонує сегментацію споживачів харчових продуктів, що ґрунтується на кращому розумінні потреб і підвищенні здатності бізнесу задовольняти ці потреби через маркетингові рішення (Стахурська, С. А. 2021).

Добір баз сегментування має поєднувати релевантність і вимірюваність. Для B2C достатньо поширених профільних змінних, проте для персоналізації та performance-маркетингу потрібні поведінкові дані, що накопичуються в CRM, аналітиці сайтів і рекламних кабінетах (Галстян, М. А., & Квіта, Г. М. 2025; Коваленко, Н., Малахова, Ю., & Гордєєв, Ю. 2024).

Таблиця 1.2

Приклади баз сегментування за типами ринків і об'єктами

Тип ринку або об'єкт	Переважні бази сегментування	Пояснення прикладної доцільності
B2C споживчий ринок	географічні, демографічні, психографічні, поведінкові.	дає змогу перейти від масової комунікації до адресних пропозицій і персоналізації повідомлень.
B2B ринок організацій	галузь, розмір, закупівельні практики, вимоги до якості, рівень ризику.	підтримує формування пакетів цінності під різні моделі закупівель і різні центри прийняття рішень.
Харчові продукти	мотиви споживання, ситуації використання, ставлення до якості та складу, поведінкові патерни.	підсилює продуктову й комунікаційну диференціацію за смислами, які реально впливають на вибір.
Аудиторія телевізійної реклами	медіаспоживання, соціально-демографічні профілі, інтереси, привабливість для рекламодавців.	забезпечує оптимізацію розміщення реклами через відповідність аудиторії та комерційної мети.

Джерело: складено на основі (Галка, Л., & Борисенко, М. 2024; Бойчук, І. В. 2024; Галстян, М. А., & Квіта, Г. М. 2025; Стахурська, С. А. 2021; Купрієнко, А. А. 2023).

Класифікацію сегментів часто будують за «рівнем ринку», що відображає масштаб і глибину поділу. У галузевому аналізі сегмент може

збігатися з підринком або нішою, де конкуренція і фактори успіху відрізняються від середньогалузевих. У цьому ракурсі сегментація виконує роль інструменту стратегічного аналізу, що допомагає оцінювати привабливість груп покупців, бар'єри входу та потенціал позиціонування (Лотиш, О. Я. 2017).

Окремий напрям – сегментація регіональних ринків, де ключовими стають просторові відмінності попиту, рівень розвитку інфраструктури, наявність кластерів та особливості конкуренції. У дослідженні про сегментацію регіонального ринку ІТ-послуг в Україні акцентовано виклики й можливості, що виникають через неоднорідність регіонального попиту та відмінності середовища (Ревенець, Д. В. 2025). Секторальна сегментація набуває значення на ринках із виразними стандартами якості й ціннісними очікуваннями споживачів. Прикладом виступає сегментація ринку органічної продукції, де межі сегментів підтримуються сертифікаційними вимогами, довірою, готовністю платити премію та каналами збуту. У публікації про сегментацію органічного ринку в умовах трансформації економіки України наголошено актуальність врахування макроекономічних змін і специфіки попиту (Петровський, С. В. 2025). Для ринків, де важливою є «ціннісна премія», сегментування часто базується на ставленні до статусу, символічного споживання й очікуваного досвіду. У матеріалах про маркетинг розкоші та моделювання поведінки споживача підкреслюється відмінність мотивацій і критеріїв вибору, що формують специфічні сегменти (Павлішина, Н. М. 2014). Методи сегментування доцільно групувати за способом формування сегментів. Перша група – апіорні (описові) методи, коли сегменти визначаються за наперед заданими критеріями, наприклад за віком, регіоном, доходом, стилем життя або типом закупівель. Друга група – апостеріорні (аналітичні) методи, де сегменти «виявляються» в даних через статистичні процедури, зокрема кластеризацію, факторний аналіз, моделі латентних класів. Критичні огляди методів сегментування наголошують, що вибір методів має узгоджуватися з метою й якістю даних (Куденко, О. В.

2014). У статті В. Рожко сегментування споживчого ринку обґрунтовано як обов'язковий інструмент стратегічного маркетингу, що має забезпечувати об'єктивність вибору цільових груп і підвищувати результативність ринкових рішень (Рожко, В. 2023). У дослідженні щодо механізму продажу підкреслено обмеженість традиційної «4Р»-логіки для сфери послуг і доцільність розширення інструментарію. Для сегментування це означає потребу врахування сервісних параметрів і стандартів взаємодії з клієнтом, бо саме вони формують відмінності в очікуваннях різних груп покупців (Голда, Н., Бурліцька, О., & Краузе, О. 2021).

Таблиця 1.3

Підходи та методи сегментування для різних об'єктів

Підхід або метод	Сутність застосування	Об'єкти, для яких метод доречний
критерійне (описове) сегментування	поділ за наперед заданими ознаками, що легко інтерпретуються.	B2C профілі, B2B організації, територіальні ринки.
сегментування на основі поведінкових даних	поділ за фактичними реакціями, частотою покупок, лояльністю, сценаріями використання.	CRM-бази, e-commerce, комунікаційні аудиторії.
статистичне виявлення сегментів	кластеризація й інші процедури для пошуку однорідних груп у вибірці.	ринки з великими масивами даних і множинними ознаками.
сегментування медіа аудиторій	формування груп за медіаспоживанням і привабливістю для рекламодавця.	телевізійна реклама, цифрові медіа, кросмедійні кампанії.
дослідницький супровід сегментації	дизайн дослідження, вибірка, інструменти збору даних, перевірка гіпотез.	усі об'єкти, де сегменти потребують емпіричної валідації.

Джерело: складено на основі (Длігач, А. 2006; Куденко, О. В. 2014; Рожко, В. 2023)

Методичні засади сегментування логічно поєднувати з інструментами маркетингових досліджень, зокрема з побудовою анкети, формуванням гіпотез, тестуванням відмінностей між групами. Навчальні матеріали з маркетингових досліджень наголошують на вимогах до дизайну дослідження і практичному інструментарії етапів дослідження (Решетілова, Т. Б., & Довгань, С. М. 2015; Косар, Н. С., Мних, О. Б., Крикавський, Є. В., & Леонова, С. В. 2018).

Отже, набір методів показує, що сегментування не зводиться до «однієї техніки». Для практики критично важлива узгодженість між способом формування сегментів і рішеннями, які планується приймати, а також між доступними даними і вимогами до точності профілювання сегмента.

1.2. Основні підходи та критерії сегментування споживачів у сферах B2B та B2C

Сегментування споживачів у маркетингу розглядається як науково обґрунтований процес поділу ринку на відносно однорідні групи покупців, що відрізняються структурою потреб, моделями поведінки та механізмами прийняття рішення про купівлю. Його застосування зумовлене неоднорідністю попиту, у межах якого різні групи споживачів по-різному реагують на характеристики продукту, рівень ціни, умови сервісу та маркетингові комунікації. У результаті сегментування створюється аналітична основа для диференціації маркетингових рішень і узгодження пропозиції з параметрами попиту (Баюра, В. І. 2016).

У сферах B2C та B2B сегментування має спільну методологічну основу, проте відмінності у природі попиту визначають різні підходи до вибору критеріїв і глибини аналізу. У споживчому маркетингу об'єктом аналізу виступає індивідуальний покупець як носій особистих потреб і мотивацій, тоді як у промисловому маркетингу – організація-покупець, де рішення про придбання формується під впливом економічних, технологічних і управлінських чинників (Бойчук, І. В. 2024). Споживчий ринок характеризується значною різноманітністю індивідуальних потреб, рівнів доходів, стилів життя та поведінкових моделей. У зв'язку з цим сегментування у сфері B2C орієнтується на виявлення відмінностей у сприйнятті цінності продукту, чутливості до ціни, ролі бренду у прийнятті рішення та реакціях на маркетингові комунікації (Бедій, Н. І. 2021). Вагоме

значення мають психологічні та соціальні чинники, що визначають купівельну поведінку індивідів.

На відміну від споживчого ринку, у сфері B2B попит має похідний характер і формується під впливом виробничих, технологічних і фінансових потреб підприємств. Сегменти у цій сфері відображають особливості функціонування організацій як економічних систем, включаючи масштаби діяльності, галузеву спеціалізацію, структуру витрат і вимоги до постачальників (Бутенко, Н. В. 2021). Купівельні рішення приймаються колективно, що підвищує роль формалізованих процедур та економічних розрахунків.

Розбіжності у механізмах формування попиту визначають відмінності у підходах до сегментування, виборі інформаційної бази та інтерпретації результатів аналізу. Для систематизації цих відмінностей доцільно порівняти основні характеристики сегментування у двох сферах ринку.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика підходів до сегментування у сферах
B2C та B2B**

Ознака порівняння	Сфера B2C	Сфера B2B
Об'єкт аналізу	індивідуальний споживач	організація-покупець
Характер рішення про купівлю	поєднання раціональних і емоційних мотивів	переважно раціональні критерії
Тривалість циклу купівлі	коротка або середня	Довготривала
Кількість учасників рішення	одна або кілька осіб домогосподарства	група фахівців і керівників
Інформаційна база вибору	реклама, досвід, соціальне оточення	технічна документація, переговори, економічні розрахунки

Джерело: складено на основі (Бойчук, І. В. 2024; Белявцев, М. І., & Іваненко, Л. М. 2020)

Результати зіставлення демонструють, що у B2C сегмент часто відображає відмінності в мотивації та поведінкових реакціях, через що вагомими стають психографічні й поведінкові змінні, що пояснюють сприйняття цінності, чутливість до ціни, схильність до лояльності та

особливості вибору брендів. У В2В сегментування тяжіє до опису організації як покупця, де вирішальними є фірмографічні та економічні параметри, а також критерії, пов'язані з ризиками постачання, вимогами до якості, умовами сервісу та сумісністю з технологічними процесами клієнта. У наукових працях з маркетингу акцентується, що відмінність об'єкта аналізу змінює зміст сегмента, бо на споживчому ринку група формується навколо потреб і переваг, а на організаційному – навколо господарських потреб і регламентованих процедур закупівлі (Гаркавенко, С. С. 2019).

Порівняння також дозволяє уточнити вимоги до інформаційної бази сегментації. У В2С значна частина даних походить із опитувань, панельних досліджень, цифрових слідів поведінки та показників взаємодії з комунікаціями, тому методика повинна забезпечити коректне вимірювання мотиваційних і поведінкових змінних. У В2В зростає роль документованих джерел і переговорної інформації, включно з історією контрактів, специфікаціями, вимогами до постачальника та показниками якості сервісу, тому сегментація потребує поєднання кількісних індикаторів з аналізом закупівельного процесу і структури центру прийняття рішень. Саме тому підходи до сегментування у В2В частіше передбачають багаторівневі схеми, де базова класифікація за галуззю і масштабом доповнюється поведінковими ознаками співпраці та вимогами до сервісу (Бутенко, Н. В. 2021).

Побудова сегментів у В2С і В2В реалізується через систему критеріїв, які відображають різні виміри попиту та забезпечують можливість емпіричної перевірки відмінностей між групами. Вибір критеріїв має спиратися на цілі маркетингового дослідження, доступність даних і придатність ознак для подальших управлінських рішень. Наукові джерела підкреслюють, що критерії сегментації повинні забезпечувати не тільки формальний поділ ринку, а й можливість побудови профілю сегмента, оцінювання його місткості, досяжності та практичної придатності для розробки маркетингових заходів (Куденко, О. В. 2014).

Для систематизації критеріїв доцільно зіставити зміст основних груп ознак у B2C і B2B. У споживчому секторі групи критеріїв орієнтовані на характеристики особи та моделі споживання, у промисловому секторі – на параметри організації, її ринкову поведінку і вимоги до постачальника. Зіставлення дозволяє визначити, які змінні є базовими для первинної класифікації, а які доречні для поглибленого профілювання сегментів і перевірки відмінностей між ними (Длігач, А. 2006).

Таблиця 1.5

Критерії сегментування споживачів у B2C та B2B

Група критеріїв	Зміст для B2C	Зміст для B2B
Географічні	регіон проживання, тип населеного пункту, умови доступу до торгівлі	розташування підприємства, логістична зона, доступність інфраструктури
Кількісні характеристики	вік, рівень доходу, освіта, склад домогосподарства	масштаб діяльності, чисельність персоналу, обсяг закупівель
Психографічні	стиль життя, цінності, мотивація, інтереси	корпоративна культура, управлінські пріоритети, інноваційна орієнтація
Поведінкові	частота купівель, лояльність, реакція на стимули, канали взаємодії	регулярність замовлень, тривалість співпраці, вимоги до сервісу, дисципліна платежів
Ситуаційні	ситуації використання, сезонність, приводи купівлі	специфіка виробничого циклу, терміновість потреби, режим постачання

Джерело: складено на основі (Бедій, Н. І. 2021; Бутенко, Н. В. 2021; Галстян, М. А., & Квіта, Г. М. 2025)

Представлена система критеріїв демонструє, що у B2C географічні та демографічні ознаки часто виконують роль стартової сегментації, забезпечуючи базову класифікацію споживачів, після чого суттєвого значення набувають психографічні та поведінкові змінні, які пояснюють відмінності у виборі, у сприйнятті цінності та у реакціях на маркетингові стимули. Дослідження споживчої поведінки показують, що зміни у мотивації та звичках під впливом середовища здатні суттєво змінювати структуру сегментів, тому сегментація має опиратися на критерії, які відображають

реальні патерни споживання, а не лише соціально-економічний профіль (Бедій, Н. І. 2021).

У B2B демографічні змінні заміщуються фірмографічними та економічними показниками, оскільки важливо відобразити масштаб діяльності, ресурсні обмеження, технологічні вимоги та параметри закупівель. Психографічний вимір проявляється через управлінську культуру, стратегічні пріоритети й ставлення до інновацій, що впливає на готовність до партнерства, на прийнятний рівень ризику та на вимоги до комунікації з постачальником. Поведінкові критерії у B2B набувають особливої ролі через можливість опису фактичної історії співпраці, регулярності закупівель, очікувань щодо сервісу та виконання умов, що безпосередньо пов'язано з економічною доцільністю роботи з певною групою клієнтів.

1.3. Методика формування маркетингової стратегії на основі обраних сегментів

Формування маркетингової стратегії на основі обраних сегментів є етапом, що поєднує результати аналітичного дослідження ринку з управлінськими рішеннями підприємства. П. Котлер підкреслював, що сегментування набуває стратегічного значення лише тоді, коли підприємство обирає конкретні цільові групи та формує для них адаптовану ринкову пропозицію (Kotler, P. 1972). Отже, стратегія виступає продовженням сегментації й спирається на характеристики визначених сегментів.

Н. С. Косар та Є. В. Крикавський зазначають, що перехід від сегментів до стратегії повинен мати поетапний характер, у межах якого результати аналітичної роботи трансформуються у систему взаємопов'язаних рішень щодо позиціонування, маркетингових інструментів та організації реалізації (Косар, Н. С., Мних, О. Б., Крикавський, Є. В., & Леонова, С. В. 2018).

Методика у цьому випадку забезпечує логічну узгодженість між аналізом ринку та практичними діями підприємства.

А. О. Старостіна наголошує, що розробка стратегії для сегмента повинна базуватися на чіткому розумінні його потреб, мотивації та поведінкових характеристик, оскільки саме вони визначають зміст ціннісної пропозиції та напрями комунікацій (Старостіна, А. О. 2018). Таким чином, сегмент виступає не лише об'єктом аналізу, а й орієнтиром для формування маркетингової політики.

Методика формування маркетингової стратегії після визначення цільових сегментів передбачає послідовність етапів, що забезпечують перехід від загальних стратегічних орієнтирів до конкретних інструментів реалізації. Структурований підхід дозволяє уникнути фрагментарності рішень і підвищує керованість маркетингової діяльності (Решетілова, Т. Б., & Довгань, С. М. 2015).

Таблиця 1.6

Алгоритм формування маркетингової стратегії на основі обраних сегментів

Етап	Зміст етапу	Результат
1	визначення стратегічних цілей	система стратегічних орієнтирів
2	аналіз характеристик обраних сегментів	профілі цільових сегментів
3	оцінювання привабливості сегментів	ранжування сегментів
4	вибір цільових сегментів	фокус стратегії
5	розробка позиціонування	визначення ціннісної пропозиції
6	формування маркетинг-міксу	набір маркетингових інструментів
7	планування реалізації та контроль	система показників ефективності

Джерело: складено на основі (Косар, Н. С., Мних, О. Б., Крикавський, Є. В., & Леонова, С. В. 2018; Старостіна, А. О. 2018).

Послідовність етапів демонструє, що стратегія формується як системний процес, у якому кожен наступний крок спирається на результати попереднього. С. С. Гаркавенко підкреслює, що порушення логіки цього процесу призводить до невідповідності між ринковими можливостями та маркетинговими рішеннями підприємства (Гаркавенко, С. С. 2019).

Вадливим етапом є оцінювання привабливості сегментів. В. Рожко доводить, що вибір цільових сегментів має базуватися на комплексному аналізі потенціалу попиту, рівня конкуренції, доступності каналів і відповідності ресурсам підприємства (Рожко, В. 2023). Лише за умови збалансованої оцінки можливе формування реалістичної стратегії.

Застосування наведених критеріїв в табл. 1.7 дозволяє уникнути орієнтації на сегменти, які є місткими, але недосяжними або економічно не вигідними для підприємства. О. Б. Мних підкреслює, що відповідність сегмента ресурсам організації є визначальним чинником результативності маркетингової стратегії (Косар, Н. С., Мних, О. Б., Крикавський, Є. В., & Леонова, С. В. 2018).

Таблиця 1.7

Критерії оцінювання сегментів для вибору цільових груп

Критерій	Зміст оцінювання
Потенціал попиту	місткість, стабільність, темпи зростання
Конкурентне середовище	інтенсивність конкуренції
Доступність сегмента	наявність каналів збуту й комунікацій
Економічна ефективність	прибутковість, витрати на залучення
Відповідність ресурсам	можливості реалізації стратегії

Джерело: складено на основі (Рожко, В. 2023; Решетілова, Т. Б., & Довгань, С. М. 2015)

Після вибору цільових сегментів формується позиціювання. У. Дж. Стентон розглядав позиціювання як процес закріплення пропозиції підприємства у свідомості споживачів через визначення відмінних характеристик продукту та вигод, значущих для сегмента (Stanton, W. J. 1984). Позиціювання забезпечує концептуальну основу для узгодження всіх маркетингових дій. Подальший етап методики пов'язаний із формуванням маркетинг-міксу. Ф. Вебстер наголошував, що саме узгодженість елементів маркетинг-міксу з потребами цільових сегментів визначає практичну ефективність стратегії (Webster, F. 1974).

Таблиця 1.8

Сегментно-орієнтовані рішення маркетинг-міксу

Елемент	Орієнтація на сегмент
Продукт	відповідність потребам і очікуванням сегмента
Ціна	урахування чутливості та економічних параметрів
Збут	доступність і зручність каналів
Комунікації	адаптація змісту та каналів до особливостей сегмента

Джерело: складено на основі (Stanton, W. J. 1984; Webster, F. 1974).

Завершальним етапом є планування реалізації та контроль результативності. Н. В. Бутенко зазначає, що маркетингова стратегія має супроводжуватися системою показників, які дозволяють оцінювати ефективність рішень у розрізі сегментів і своєчасно коригувати діяльність підприємства (Бутенко, Н. В. 2021). Сегментний контроль підвищує точність управління і забезпечує адаптацію стратегії до змін ринкового середовища.

Отже, методика формування маркетингової стратегії на основі обраних сегментів передбачає послідовний перехід від аналізу характеристик сегмента до системи узгоджених управлінських рішень, що реалізуються через позиціонування, маркетинг-мікс та контроль результатів. Такий підхід забезпечує наукову обґрунтованість і практичну спрямованість маркетингового управління. Таким чином, сегментація ринку постає науково обґрунтованим способом впорядкування ринкової неоднорідності через виділення груп споживачів або інших ринкових одиниць із подібними характеристиками попиту та поведінки. Її зміст полягає у переході від загального уявлення про ринок до чітко окреслених груп, щодо яких можливе формування диференційованих маркетингових рішень. Об'єктами сегментації виступають не лише індивідуальні споживачі, а й організації-покупці, територіальні ринки, аудиторії комунікаційних каналів і ринкові ніші. Розширення кола об'єктів пов'язане з ускладненням структури попиту та необхідністю точнішого узгодження маркетингових інструментів із характеристиками різних груп учасників ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРАКТИКИ СЕГМЕНТУВАННЯ ТОВ «ТД КАЛИНІВКА-ПРЕМІУМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його конкурентного середовища

ТОВ «ТД Калинівка-преміум» є юридичною особою, зареєстрованою в Україні у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що здійснює господарську діяльність на підставі державної реєстрації у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців за кодом ЄДРПОУ 38947036. Правовий статус підприємства визначається чинним законодавством України, що регулює діяльність суб'єктів господарювання корпоративного типу, а сама організаційно-правова форма передбачає обмежену відповідальність учасників у межах їх внесків до статутного капіталу (Clarity Project). Підприємство зареєстроване 23 жовтня 2013 року, що свідчить про тривалий період функціонування на національному ринку. Тривалість господарської діяльності є важливою характеристикою стабільності суб'єкта підприємництва, оскільки відображає його адаптацію до змін економічного середовища, податкового регулювання та ринкової кон'юнктури. Факт безперервної реєстрації та відсутність відомостей про припинення діяльності підтверджують актуальний статус компанії як діючої юридичної особи (OpenDataBot).

Юридична адреса ТОВ «ТД Калинівка-преміум» розташована у місті Київ за адресою вулиця Берковецька, будинок 6, що вказує на територіальну приналежність підприємства до економічно активного регіону з розвиненою транспортною та складською інфраструктурою. Локація у столиці сприяє ефективній взаємодії з постачальниками, логістичними операторами та контрагентами, а також спрощує доступ до основних ринків збуту в межах України (Clarity Project). Розмір статутного капіталу товариства становить 10

100 000 гривень. Такий обсяг капіталізації свідчить про достатню ресурсну базу для здійснення оптової торговельної діяльності, що потребує значних обігових коштів для закупівлі, зберігання та транспортування продукції. Статутний капітал виконує не лише інвестиційну, а й гарантійну функцію у взаємовідносинах із партнерами та кредиторами (YouControl). Керівником підприємства відповідно до реєстрових даних є Даценко Яніна Петрівна, яка здійснює функції одноосібного виконавчого органу. Наявність визначеної керівної особи забезпечує організаційну впорядкованість управління, представництво інтересів товариства у відносинах із контрагентами та державними органами, а також відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності (YouControl). Основним видом економічної діяльності ТОВ «ТД Калинівка-преміум» є КВЕД 46.31 «Оптова торгівля фруктами й овочами».

Галузева належність до продовольчого ринку зумовлює залежність від сезонності, коливань попиту та цінової динаміки. Окрім основного напрямку, підприємство має зареєстровані додаткові види діяльності, пов'язані з посередництвом у торгівлі продуктами харчування, неспеціалізованою оптовою торгівлею, пакуванням продукції та іншими допоміжними комерційними операціями (Clarity Project).

У табл. 2.1 подано представлено динаміку фінансових показників підприємства ТОВ «ТД Калинівка-преміум» за 2023–2025 рр. У 2024 р. найбільш різке зростання зафіксовано за основними засобами, приріст яких становив 7 228 тис. грн, або 6073,9 %, що пов'язано з істотним розширенням або переоцінкою матеріальної бази. Одночасно необоротні активи зросли на 1 286 тис. грн, або на 10,6 %, проте вже у 2025 р. їх обсяг скоротився на 2 464 тис. грн, або на 18,4 %. За дебіторською заборгованістю спостерігалось зниження впродовж усього періоду, причому у 2025 р. спад становив 21 090 тис. грн, або 40,3 %, що свідчить про прискорення інкасації боргів.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників підприємства, тис. грн

№	Фінансовий показник	2023	2024	2025	Абс. відхил. 2024/2023	Відн. відхил. 2024/2023, %	Абс. відхил. 2025/2024	Відн. відхил. 2025/2024, %
1	Основні засоби	119	7 347	4 869	+7 228	+6073,9	-2 478	-33,7
2	Необоротні активи	12 140	13 426	10 962	+1 286	+10,6	-2 464	-18,4
3	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	53 235	52 301	31 211	-934	-1,8	-21 090	-40,3
4	Гроші та їх еквіваленти	43 996	21 734	18 488	-22 262	-50,6	-3 246	-14,9
5	Оборотні активи	196 861	189 869	204 571	-6 992	-3,6	+14 702	+7,7
6	Активи	209 001	203 295	216 462	-5 706	-2,7	+13 167	+6,5
7	Зареєстрований (пайовий) капітал	10 100	10 100	10 100	0	0,0	0	0,0
8	Власний капітал	12 093	21 137	33 045	+9 044	+74,8	+11 908	+56,3
9	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	68 999	43 999	69 000	-25 000	-36,2	+25 001	+56,8
10	Короткострокові кредити банків	48 011	48 011	52 144	0	0,0	+4 133	+8,6
11	Поточні зобов'язання і забезпечення	127 909	138 159	114 417	+10 250	+8,0	-23 742	-17,2
12	Пасиви	209 001	203 295	216 462	-5 706	-2,7	+13 167	+6,5
13	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	867 068	1 171 986	1 295 198	+304 918	+35,2	+123 212	+10,5
14	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	678 536	934 073	997 325	+255 537	+37,7	+63 252	+6,8
15	Валовий прибуток (збиток)	188 532	237 913	297 873	+49 381	+26,2	+59 960	+25,2
16	Фінансові результати від операційної діяльності	20 210	20 685	23 330	+475	+2,4	+2 645	+12,8
17	Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	5 303	9 970	16 012	+4 667	+88,0	+6 042	+60,6
18	Чистий фінансовий результат	4 124	9 044	12 808	+4 920	+119,3	+3 764	+41,6

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

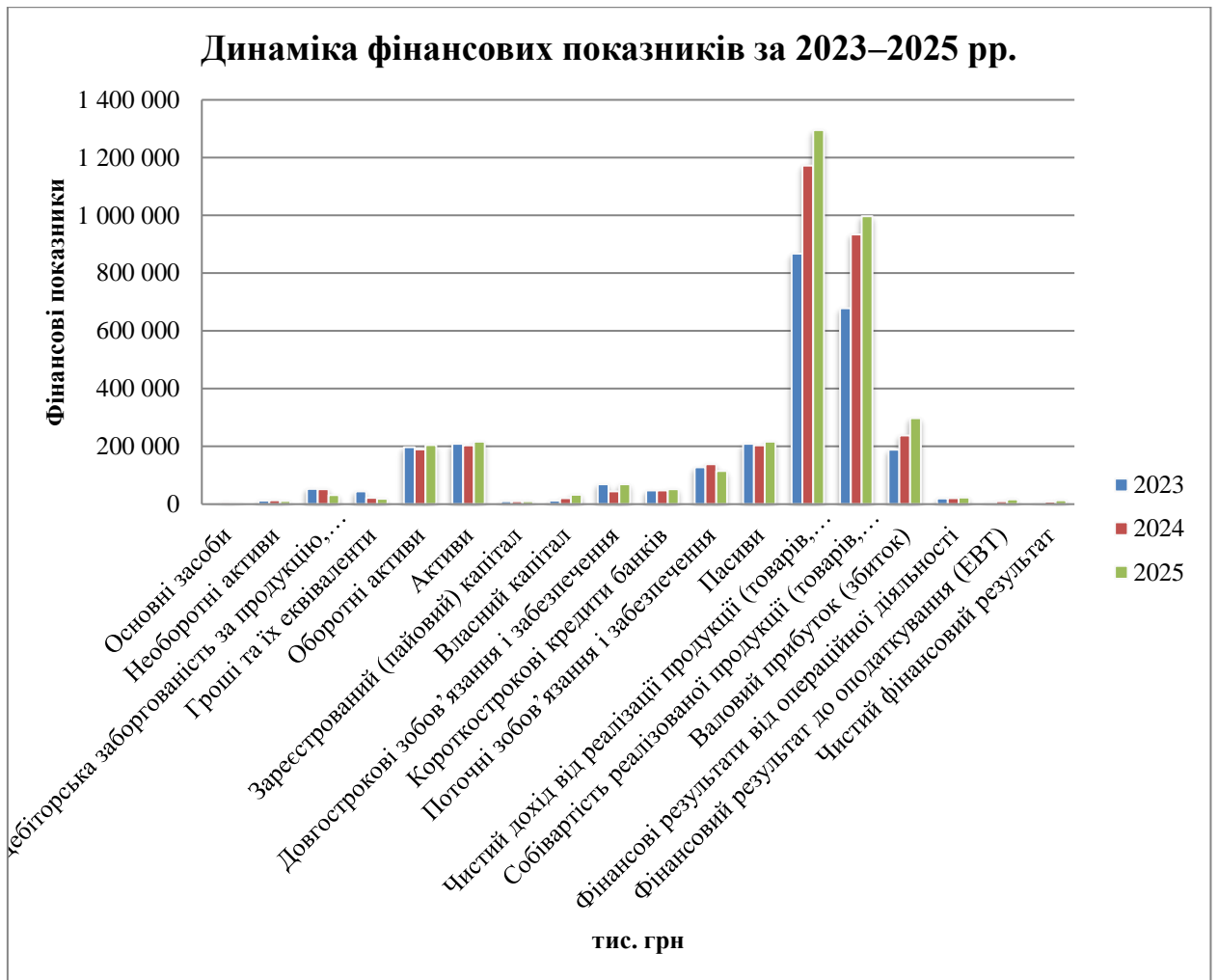


Рис. 2.1. Динаміка фінансових показників підприємства, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Обсяг грошових коштів у 2024 р. зменшився на 22 262 тис. грн, або 50,6 %, а у 2025 р. – ще на 3 246 тис. грн, або 14,9 %, що вказує на зниження найбільш ліквідної частини оборотних активів. Попри це, сукупні оборотні активи у 2025 р. зросли на 14 702 тис. грн, або 7,7 %, а загальна вартість активів – на 13 167 тис. грн, або 6,5 %. У структурі джерел фінансування найпомітнішою є позитивна динаміка власного капіталу. У 2024 р. його приріст становив 9 044 тис. грн, або 74,8 %, а у 2025 р. – 11 908 тис. грн, або 56,3 %, що підвищує рівень фінансової стійкості. Зареєстрований капітал залишався незмінним, тому приріст власного капіталу сформовано за рахунок накопичення фінансового результату. Довгострокові зобов'язання у 2024 р. скоротилися на 25 000 тис. грн, або 36,2 %, проте у 2025 р. зросли на

25 001 тис. грн, або 56,8 %, що свідчить про зміну акценту в політиці залучення ресурсів. Поточні зобов'язання у 2024 р. збільшилися на 10 250 тис. грн, або 8,0 %, а у 2025 р. скоротилися на 23 742 тис. грн, або 17,2 %, що позитивно характеризує короткострокову плато-спроможність. Короткострокові банківські кредити в 2024 р. не змінилися, а в 2025 р. зросли на 4 133 тис. грн, або 8,6 %.

Фінансові результати демонструють стале зростання масштабів діяльності та прибутковості. Чистий дохід від реалізації у 2024 р. зріс на 304 918 тис. грн, або 35,2 %, а у 2025 р. – ще на 123 212 тис. грн, або 10,5 %. Собівартість реалізованої продукції також підвищувалася, проте валовий прибуток зростав швидкими темпами – на 49 381 тис. грн у 2024 р. та на 59 960 тис. грн у 2025 р. Операційний фінансовий результат у 2025 р. збільшився на 2 645 тис. грн, або 12,8 %. Особливо виразною є динаміка прибутку до оподаткування та чистого фінансового результату. Прибуток до оподаткування у 2024 р. зріс на 88,0 %, а у 2025 р. – ще на 60,6 %, чистий фінансовий результат відповідно збільшився на 119,3 % і 41,6 %. Це свідчить про зміцнення результативності господарської діяльності підприємства та підвищення його здатності формувати внутрішні джерела фінансування.

Отже, протягом 2023–2025 рр. підприємство наростило обсяг реалізації, суттєво покращило прибутковість і зміцнило власний капітал. Позитивним є приріст валового, операційного та чистого прибутку, а також скорочення дебіторської заборгованості й поточних зобов'язань у 2025 р. Водночас зменшення грошових коштів і коливання довгострокових зобов'язань свідчать про потребу в уважному контролі ліквідності та структури залученого капіталу. Сукупність змін дає підстави оцінити фінансову динаміку підприємства як переважно позитивну.

Оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства доцільно здійснювати за допомогою SWOT-аналізу, який дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози зовнішнього середовища (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «ТД Калинівка-преміум»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– спеціалізація на оптовій торгівлі фруктами та овочами;	– висока залежність від сезонності аграрної продукції;
– налагоджені канали постачання та збуту;	– чутливість до коливань закупівельних цін;
– досвід роботи на ринку продовольчих товарів;	– обмежена диверсифікація асортименту;
– наявність складської та логістичної інфраструктури;	– залежність від зовнішніх постачальників сировини;
– розташування у великому торговельно-логістичному центрі;	– потреба в постійному контролі якості та втрат продукції.
Можливості	Загрози
– розширення співпраці з національними торговельними мережами;	– зростання конкуренції на ринку оптової торгівлі;
– розвиток контрактів із локальними виробниками;	– коливання валютного курсу та інфляційні процеси;
– впровадження стандартів якості та безпечності харчових продуктів;	– ризики перебоїв у логістиці;
– розширення асортименту за рахунок переробленої продукції;	– зниження платоспроможного попиту;
– використання цифрових каналів продажу та обліку.	– посилення державного регулювання у сфері харчової безпеки.

Джерело: складено автором

Переваги підприємства пов'язані з його ринковою спеціалізацією, досвідом роботи та сформованими логістичними зв'язками. Водночас слабкі сторони зумовлені сезонністю аграрної продукції та залежністю від зовнішніх постачальників. Зовнішнє середовище створює можливості для розширення ринків збуту й підвищення стандартів діяльності, однак характеризується значними ризиками, пов'язаними з конкуренцією, економічною нестабільністю та логістичними обмеженнями. Таким чином, SWOT-аналіз засвідчує, що ТОВ «ТД Калинівка-преміум» має достатній потенціал для зміцнення позицій на ринку за умови використання наявних можливостей і зниження впливу виявлених ризиків. Орієнтація на розширення партнерських зв'язків, удосконалення асортиментної політики та посилення контролю якості здатна підвищити конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання.

Оцінювання конкурентного середовища підприємства потребує врахування макрочинників, що формують умови функціонування ринку оптової торгівлі плодоовочевою продукцією. Для системного дослідження використано PEST-аналіз, який дозволяє структурувати політичні, економічні, соціальні та технологічні впливи та визначити силу їх дії на діяльність компанії.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз середовища діяльності підприємства

Група чинників	Конкретний фактор	Характер впливу	Сила впливу, бали
Політичні	державний контроль безпечності харчових продуктів	підвищує вимоги до сертифікації та перевірок	4
	митне регулювання імпорту	впливає на строки та собівартість імпортової продукції	4
	податкове навантаження	формує фінансові витрати підприємства	3
	державна підтримка агросектору	стимулює розвиток внутрішніх постачальників	2
Економічні	Інфляція	впливає на закупівельні та роздрібні ціни	5
	валютні коливання	визначають вартість імпортованих поставок	5
	купівельна спроможність населення	формує попит на плодоовочеву продукцію	4
	вартість логістики	безпосередньо впливає на собівартість товару	5
Соціальні	зростання попиту на свіжі продукти	стимулює розширення асортименту	4
	зміна споживчих пріоритетів у бік здорового харчування	підвищує стабільність попиту	4
	сезонність споживання	спричиняє коливання обсягів продажу	3
Технологічні	розвиток холодильних технологій	зменшує втрати продукції	4
	автоматизація складського обліку	підвищує точність управління запасами	4
	розвиток логістичних ІТ-систем	покращує контроль поставок	3

Джерело: складено автором

Кожен чинник оцінено за п'ятибальною шкалою, де 1 означає слабкий вплив, 5 – дуже сильний вплив. Оцінювання макросередовища засвідчує, що діяльність підприємства відбувається під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких домінують економічні умови,

регуляторні вимоги, соціальні тенденції споживання та технологічний розвиток інфраструктури торгівлі. Політичні чинники формують нормативно-правове поле функціонування підприємства. Найбільш відчутний вплив мають державні вимоги до безпечності та якості харчових продуктів, що зумовлюють необхідність дотримання санітарних стандартів, проходження перевірок і наявності підтверджувальних документів на продукцію. Важливим залишається і митне регулювання імпорتنих операцій, оскільки частина плодоовочевої продукції на українському ринку має іноземне походження. Зміни у митних процедурах або фіскальній політиці безпосередньо впливають на строки поставок і собівартість товарів. Податкове навантаження є стабільним чинником, що формує загальний рівень витрат підприємства, проте його вплив менш динамічний, ніж економічні фактори.

Економічне середовище чинить найбільш суттєвий вплив на результати діяльності. Високий рівень інфляції призводить до постійного зростання закупівельних цін, що ускладнює планування маржі та потребує гнучкої цінової політики. Валютні коливання є критичними для імпоротної складової асортименту, адже зміни курсу безпосередньо відображаються на витратах закупівлі. Додатково значну роль відіграє вартість логістики, яка зростає через подорожчання пального та транспортних послуг. Купівельна спроможність населення визначає обсяги реалізації, оскільки плодоовочева продукція належить до товарів щоденного попиту, проте структура споживання змінюється залежно від рівня доходів споживачів.

Соціальні чинники мають переважно стабілізуючий характер. Зростання уваги населення до здорового харчування підтримує попит на свіжі овочі та фрукти, що створює довгострокові передумови для розвитку відповідного ринку. Водночас сезонність споживання зумовлює коливання обсягів продажу впродовж року, що потребує ефективного управління запасами та диверсифікації джерел постачання. Зміни споживчих звичок,

зокрема орієнтація на якість і свіжість продукції, підвищують вимоги до логістики та швидкості товарообігу.

Технологічні чинники створюють можливості для підвищення операційної ефективності. Використання сучасних холодильних систем зберігання дозволяє зменшити втрати швидкопсувної продукції, що має безпосередній вплив на фінансові результати. Автоматизація складського обліку та впровадження інформаційних систем управління запасами забезпечують точність планування поставок і зниження ризику дефіциту або надлишку товарів. Розвиток цифрових логістичних платформ сприяє підвищенню прозорості та швидкості управління ланцюгами постачання.

Узагальнення результатів PEST-аналізу свідчить, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні чинники, пов'язані з інфляцією, валютними коливаннями та витратами на логістику. Політичні фактори формують обов'язкові регуляторні вимоги, соціальні підтримують стабільний попит на продукцію, а технологічні відкривають можливості для підвищення ефективності управління. Зовнішнє середовище характеризується високою мінливістю, що зумовлює необхідність постійного моніторингу макроекономічної ситуації та гнучкої адаптації комерційної й логістичної політики підприємства.

Ринок оптової торгівлі фруктами й овочами характеризується високою насиченістю учасниками, які відрізняються за масштабом діяльності, джерелами формування асортименту та рівнем логістичної інфраструктури. Конкурентне середовище для ТОВ «ТД Калинівка-преміум» формують компанії, що працюють у тому самому товарному сегменті та обслуговують гуртових покупців, торговельні мережі та HoReCa. Для виявлення відмінностей у конкурентних позиціях доцільно порівняти підприємства за сукупністю операційних і ринкових критеріїв (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльна оцінка конкурентних позицій на ринку оптової торгівлі фруктами й овочами

Критерій	ТОВ «ТД Калинівка-преміум»	ТОВ «АСА Імпорт»	ТОВ «Мандаринка»	ТОВ «Агрофреш Груп»
Масштаб діяльності	великі гуртові партії, регулярні поставки	великі імпорتنі обсяги	середні партії	середні партії
Джерела асортименту	поєднання імпоротної та вітчизняної продукції	переважно імпорт	локальні постачальники	власні та контрактні виробники
Асортиментна широта	широкий перелік фруктів і овочів протягом року	сильні позиції в імпортних фруктах	сезонно змінний асортимент	акцент на овочевій групі
Логістична інфраструктура	складські потужності у Києві, швидкий доступ до клієнтів	імпортна логістика, морські та автоперевезення	регіональні склади	поставки безпосередньо від виробників
Стабільність постачань	висока завдяки диверсифікації джерел	залежність від міжнародних перевезень	залежність від сезонності	залежність від врожайності
Гнучкість цінової політики	середня, баланс між обсягом і маржею	нижча через великі контрактні зобов'язання	вища через менші обсяги	Середня
Робота з клієнтами	співпраця з гуртовими покупцями та торговельними мережами	великі мережеві контракти	локальні клієнти	регіональні дистриб'ютори
Конкурентна перевага	поєднання масштабу, асортименту та логістики	масштаб імпорту і ціна великих партій	оперативність і гнучкість	контроль якості продукції

Джерело: складено автором

Порівняння показує, що ТОВ «ТД Калинівка-преміум» має більш збалансовану модель діяльності порівняно з іншими конкурентами. Підприємство поєднує імпортні та внутрішні джерела постачання, що дозволяє підтримувати широкий асортимент незалежно від сезонних коливань. Це створює перевагу у стабільності товарної пропозиції та знижує ризики перебоїв. ТОВ «АСА Імпорт» має перевагу у масштабі імпортних

операцій, що дозволяє забезпечувати конкурентні закупівельні ціни. Проте висока залежність від міжнародної логістики робить його діяльність більш чутливою до валютних коливань, транспортних обмежень і митного регулювання. Це зменшує гнучкість оперативного реагування на зміни попиту. ТОВ «Мандаринка» характеризується менш масштабною діяльністю, але вищою гнучкістю у роботі з клієнтами. Менші обсяги дозволяють швидше змінювати асортимент і цінові умови, однак обмежують можливість укладання довгострокових контрактів з великими мережами та підтримання широкого асортименту протягом року. ТОВ «Агрофреш Груп» має конкурентну перевагу у контролі якості продукції за рахунок тісної співпраці з виробниками. Водночас його діяльність значною мірою залежить від сезонності та врожайності, що впливає на стабільність постачань і обмежує можливість формування постійного асортименту.

Отже, ТОВ «ТД Калинівка-преміум» займає конкурентну позицію між великими імпортерами та регіональними постачальниками, поєднуючи переваги обох моделей. Сильними сторонами підприємства є диверсифікація джерел постачання, широкий асортимент і вигідне логістичне розташування у столиці. Основні конкурентні загрози пов'язані з ціновим тиском з боку великих імпортерів та гнучкістю менших компаній, що потребує постійної оптимізації витрат і підвищення ефективності логістики.

Для узагальнення конкурентних позицій підприємств доцільно застосувати матричний підхід із бальною оцінкою ключових параметрів діяльності. Оцінювання проведено за п'ятибальною шкалою, де 1 означає низький рівень прояву показника, а 5 – високий. Критерії відображають фактори, що визначають конкурентоспроможність на ринку оптової торгівлі фруктами й овочами (табл. 2.5, рис. 2.2.). Найвищий інтегральний показник має ТОВ «ТД Калинівка-преміум», що зумовлено поєднанням широкого асортименту, високої логістичної ефективності та стабільності постачань. Підприємство демонструє сильні позиції в організації поставок і забезпеченні товарної наявності, що є визначальним для гуртових клієнтів.

Таблиця 2.5

Матриця конкурентоспроможності підприємств

Підприємство	Масштаб діяльності	Широта асортименту	Логістична ефективність	Стабільність постачань	Цінова гнучкість	Робота з клієнтами	Загальний бал
ТОВ «ТД Калинівка-преміум»	4	5	5	5	3	4	26
ТОВ «АСА Імпорт»	5	4	4	3	2	4	22
ТОВ «Мандаринка»	3	3	3	3	5	3	20
ТОВ «Агрофреш Груп»	3	3	3	2	3	3	17

Джерело: складено автором

ТОВ «АСА Імпорт» має високий масштаб діяльності та значну частку імпоротної продукції, що дозволяє конкурувати за обсягами поставок. Водночас нижча цінова гнучкість і залежність від зовнішніх факторів зменшують його загальний показник. ТОВ «Мандаринка» характеризується гнучкістю у ціноутворенні, проте поступається за масштабом і стабільністю асортименту. ТОВ «Агрофреш Груп» має перевагу в контролі якості продукції, але його конкурентні позиції обмежені сезонністю та меншою диверсифікацією джерел постачання.

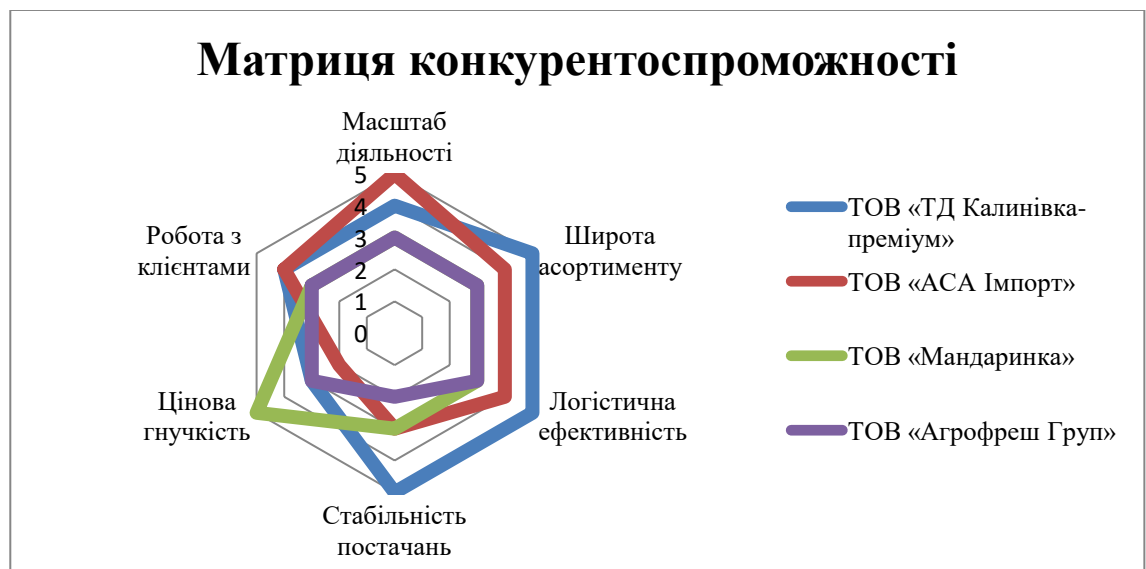


Рис. 2.2. Матриця конкурентоспроможності підприємств

Джерело: складено автором

Отже, матриця конкурентоспроможності показує, що ТОВ «ТД Калинівка-преміум» займає провідну позицію серед розглянутих підприємств завдяки комплексному поєднанню логістичних, асортиментних і організаційних переваг. Основні зони конкуренції формуються у сфері ціни та масштабів імпортованих поставок, що потребує подальшого підвищення ефективності витрат і розширення партнерської мережі.

2.2. Аналіз принципів сегментування ТОВ «ТД Калинівка-преміум»

Сегментування клієнтського портфеля ТОВ «ТД Калинівка-преміум» у поточних умовах формується під впливом реальної структури збуту, вимог контрагентів до якості й пакування, частоти закупівель, логістичних режимів і фінансових умов розрахунків. Для оптової торгівлі фруктами й овочами сегментація в практиці продажів проявляється через контури клієнтської бази, які вже склалися в роботі підприємства. Кожен контур відрізняється ритмічністю замовлень, середнім розміром партії, рівнем стандартизації специфікацій, допустимим рівнем рекламаций і відстрочкою платежу. Саме ці ознаки фактично визначають принципи сегментування портфеля і рішення щодо комерційних умов.

Поточний стан сегментування доцільно аналізувати через три взаємопов'язані рівні:

- канал збуту і роль клієнта в ланцюгу постачання;
- операційний профіль замовлення, що створює навантаження на склад і логістику;
- фінансовий профіль взаєморозрахунків і ризик дебіторської заборгованості.

Розподіл клієнтів за каналами відображає базову «геометрію» портфеля, коли невелика група великих контрагентів формує істотну частину

обороту, а численна група дрібних покупців забезпечує розподіл ризику і швидкий збут масових позицій у пікові періоди (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Структура клієнтського портфеля ТОВ «ГД Калинівка-преміум»
за каналами збуту у 2025 р.**

Канал збуту	Частка клієнтів у портфелі, %	Частка обороту, %	Переважаючі товарні групи	Ритмічність закупівель
Роздрібні мережі	9	41	імпортні фрукти щоденного попиту, яблуко, базові овочі, цитрусові	3–6 разів на тиждень
Традиційна роздрібна торгівля	47	22	базові овочі, яблуко, цитрусові, сезонні позиції	1–3 рази на тиждень
HoReCa	26	18	салатна група, зелень, томати, огірки, ягоди, цитрусові	2–7 разів на тиждень
Переробні підприємства	5	11	овочі під переробку, яблуко технічне, сезонні великі партії	1–4 рази на місяць
Гуртові майданчики та дистриб'ютори	13	8	мікс номенклатури під сезони, швидке доукомплектування	1–2 рази на тиждень
Разом	100	100	–	–

Джерело: складено автором

Структура портфеля демонструє концентрацію обороту в сегменті роздрібних мереж при невеликій чисельності клієнтів. Це означає високу чутливість грошового потоку до умов договорів, процедур приймання й графіків постачання в мережевому каналі. Традиційна роздрібна торгівля формує найбільшу чисельність клієнтів, забезпечує ширший збут базових овочів, а також зменшує залежність від декількох великих покупців. HoReCa займає помітну частку обороту через високу частоту закупівель і попит на швидкопсувні групи, що підсилює вимоги до оперативності логістики і стабільності якості.

Для оцінки сегментації за поведінкою закупівель доцільно проаналізувати частоту замовлень, бо саме вона визначає графіки

комплектування, потребу в буферних запасах і інтенсивність логістики. Дані сформовано за реєстрами відвантажень підприємства за 2025 р.

Таблиця 2.7

Розподіл клієнтів портфеля за частотою замовлень у 2025 р.

Частота замовлень	Частка клієнтів, %	Частка обороту, %	Домінуючі канали
3–7 разів на тиждень	15	48	роздрібні мережі, HoReCa
1–2 рази на тиждень	52	34	традиційна роздрібна торгівля, гуртові клієнти
1–3 рази на місяць	24	14	переробні підприємства, частина дистриб'юторів
Епізодично, сезонно	9	4	гуртові майданчики, дрібні покупці

Джерело: складено автором

Понад третину клієнтської бази працює з регулярністю не рідше одного разу на тиждень, що створює стабільну операційну «опору» портфеля. Найбільша частка обороту концентрується у групі з частотою 3–7 разів на тиждень, оскільки саме в ній зосереджені мережеві контракти й значна частина HoReCa. Для підприємства це означає необхідність підтримання високої готовності складу до щоденного комплектування і контролю якості в режимі швидкого обігу.

Фінансовий профіль портфеля є одним з головних фактичних сегментаторів, оскільки відстрочка платежу впливає на потребу в обігових коштах, структуру дебіторської заборгованості та допустимий рівень ризику в окремих каналах.

Сегмент роздрібних мереж формує найтривалішу відстрочку і суттєву частку прострочки, що підсилює потребу в контролі дебіторської заборгованості. Переробники демонструють найвищий ризик прострочки, що часто пов'язано з циклічністю власної реалізації переробленої продукції. Для традиційної роздрібно торгівлі характерні коротші строки оплати, однак висока чисельність клієнтів підвищує адміністративне навантаження на контроль розрахунків.

Таблиця 2.8

Умови розрахунків і платіжна дисципліна за сегментами у 2025 р.

Сегмент	Переважаюча форма розрахунків	Середня відстрочка, днів	Частка прострочки понад 14 днів, % рахунків	Комерційна специфіка взаємодії
Роздрібні мережі	Безготівково	21	9	формалізоване приймання, вимоги до пакування, штрафи за відхилення
Традиційна роздрібна торгівля	Змішано	5	5	часті дрібні закупівлі, висока сезонність
HoReCa	Безготівково	10	7	вимоги до свіжості, вузькі часові вікна доставки
Переробні підприємства	Безготівково	15	12	великі партії, ціновий тиск, сезонні контракти
Гуртові майданчики та дистриб'ютори	Змішано	7	8	закупівлі «під сезон», швидке доукомплектування

Джерело: складено автором

Операційна складність портфеля проявляється через вимоги до якості, пакування і документального супроводу, що підвищують витрати на комплектацію, час відвантаження й частоту рекламацій.

Таблиця 2.9

Рівень операційних вимог клієнтів у портфелі та їх вплив на оборот у 2025 р.

Рівень вимог	Ознаки вимог	Частка клієнтів, %	Частка обороту, %	Канали з найбільшою вагою
Високий	калібр, сортність, маркування, визначена тара, палетування, слоти приймання	11	43	роздрібні мережі
Середній	стабільні специфікації, контроль якості партії, стандартні документи	37	39	HoReCa, дистриб'ютори
Низький	гнучкі допуски, мінімум пакування, швидке відвантаження	52	18	традиційна роздрібна торгівля, гуртові майданчики

Джерело: складено автором

Невелика частка клієнтів із високими вимогами формує значну частину обороту, що підтверджує наявність «ядра» портфеля з підвищеною операційною складністю. Це впливає на принципи сегментування, адже

розподіл клієнтів фактично відбувається через різну собівартість обслуговування. Сегмент із середніми вимогами є найбільш збалансованим за оборотом і трудомісткістю, а сегмент із низькими вимогами характеризується чисельністю клієнтів при нижчій частці обороту.

Для характеристики товарної логіки сегментування варто проаналізувати відмінності «кошика» в ключових каналах, оскільки він визначає швидкість обороту, ризик втрат і вимоги до холодового ланцюга (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура товарного кошика за каналами збуту у 2025 р., частка в обороті каналу, %

Товарна група	Роздрібні мережі	Традиційна роздрібна торгівля	HoReCa	Переробні підприємства	Гуртові майданчики та дистриб'ютори
Імпортні фрукти щоденного попиту	31	22	18	4	16
Базові овочі тривалого зберігання	29	41	14	38	33
Салатна група і зелень	7	3	22	1	4
Томати, огірки, перець	12	10	21	6	12
Ягоди, преміальні фрукти	9	4	16	0	3
Сировина під переробку	2	1	0	44	8
Інші позиції	10	19	9	7	24

Джерело: складено автором

Роздрібні мережі формують попит на стандартизовані групи з високою часткою імпортих фруктів і базових овочів, що підтримує регулярність закупівель і прогнозованість відвантажень. HoReCa концентрує попит на швидкопсувних позиціях, де роль якості й швидкості доставки є критичною, що підсилює операційні вимоги. Переробні підприємства формують домінуючий попит на сировину під переробку, що знижує вимоги до

візуальних параметрів у порівнянні з роздрібними каналами, однак посилює ціновий тиск і вимоги до великих партій.

Концентрація портфеля за оборотом відображає принцип сегментування «А – В – С», де група великих клієнтів формує основу обороту, а численна група дрібних клієнтів формує високу кількість операцій (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Концентрація клієнтського портфеля за оборотом у 2025 р. (АВС-розподіл)

Група	Частка клієнтів, %	Частка обороту, %	Переважаючі типи клієнтів
А	13	72	роздрібні мережі, найбільші HoReCa-оператори, крупні гуртові покупці
В	29	20	середні HoReCa, регіональні дистриб'ютори, сильні точки роздрібною торгівлі
С	58	8	дрібні покупці традиційної роздрібною торгівлі, епізодичні закупівлі

Джерело: складено автором

Група А формує основний оборот і створює потребу в підтриманні стабільної якості, виконанні слотів і контролі документального супроводу. Група С формує найбільшу кількість дрібних замовлень, що підвищує витрати на маршрутизацію, комплектацію і комунікації. За рахунок цього в сегментуванні портфеля одночасно існують два пріоритети, утримання і прогнозованість групи А, оптимізація витрат обслуговування групи С.

Географія доставки в межах Києва та області також виконує роль сегментатора, бо впливає на час у дорозі, кількість точок на маршрут, частоту термінових доставок і питомі логістичні витрати (табл. 2.12). Домінування Києва в обороті й чисельності клієнтів пояснює фокус сегментування на високій ритмічності поставок і сервісних вимогах. Київська область забезпечує ширший розподіл клієнтської бази при меншій частоті доставок, що створює можливість оптимізації маршрутів і консолідації партій.

Поставки в суміжні області тяжіють до укрупнених відвантажень, де визначальним стає ціновий фактор і стабільність партій.

Таблиця 2.12

**Географічна структура клієнтського портфеля за зоною
обслуговування у 2025 р.**

Зона обслуговування	Частка клієнтів, %	Частка обороту, %	Домінуючі канали	Операційна ознака
м. Київ	68	74	мережі, HoReCa, традиційна роздрібна торгівля	висока частота доставок, вузькі часові вікна
Київська область	26	21	традиційна роздрібна торгівля, дистриб'ютори	маршрутні доставки 2–4 рази на тиждень
Суміжні області	6	5	дистриб'ютори, гуртові покупці	укрупнені партії, менша частота

Джерело: складено автором

АВС-аналіз використано для групування клієнтів за внеском у річний оборот підприємства. У межах портфеля клієнтів оптової торгівлі фруктами й овочами нерівномірність обороту є типовою через різні масштаби закупівель, частоту відвантажень, товарні кошики та умови розрахунків. Саме тому АВС-розподіл дає можливість відокремити ядро портфеля, яке визначає основний обсяг продажів, від масиву дрібних клієнтів, що формують велику кількість транзакцій при нижчому обороті. Група А охоплює клієнтів, які формують найбільшу частку обороту, група В – середній внесок, група С – найменший внесок. Для підприємства плодоовочевого профілю поділ на А, В, С має практичне значення, оскільки кожна група відрізняється вимогами до сервісу, рівнем стандартизації специфікацій, часткою термінових відвантажень, навантаженням на логістичні потужності підприємства й ризиком дебіторської заборгованості.

Підсумкові частки клієнтів і обороту наведено в табл. 2.13. Структура АВС свідчить про високу концентрацію обороту в групі А, оскільки 13% клієнтів формують 72% продажів. Для портфеля це означає, що фінансовий результат і завантаження складсько-логістичних процесів залежать від відносно невеликої кількості контрагентів. У практиці оптових поставок для

групи А зазвичай характерні великі партії, підвищена регулярність відвантажень, формалізовані вимоги до пакування та документального супроводу, а також відстрочка платежу, що посилює роль контролю дебіторської заборгованості. Будь-які затримки приймання, невідповідності специфікаціям або зміни графіків поставок у цій групі одразу впливають на оборотність запасів і грошовий потік.

Таблиця 2.13

АВС-розподіл клієнтів ТОВ «ТД Калинівка-преміум» за внеском в оборот у 2025 р.

Група	Критерій включення	Частка клієнтів, %	Частка обороту, %
А	клієнти з найбільшим внеском в оборот	13	72
В	клієнти із середнім внеском в оборот	29	20
С	клієнти з найменшим внеском в оборот	58	8
Разом	–	100	100

Джерело: складено автором

Група В забезпечує диверсифікацію обороту та формує 20% продажів за частки клієнтів 29%. Ця група зазвичай охоплює контрагентів зі середніми обсягами і менш жорсткими процедурами, що підтримує гнучкість у збуті, особливо під час сезонних змін асортименту. Група В зменшує ризик залежності від ядра портфеля і допомагає перерозподіляти товарні залишки між каналами збуту в періоди пікового попиту або нерівномірної пропозиції.

Група С є найбільш чисельною – 58% клієнтів, але формує 8% обороту. Для підприємства це означає високу кількість операційних транзакцій при відносно невеликому фінансовому внеску: більше дрібних замовлень, більше адрес доставки, більше витрат часу на комплектацію, комунікації і контроль оплат. Водночас група С може виконувати роль «операційного буфера» для швидкого збуту масових позицій у піки пропозиції, але потребує підвищеної дисципліни в організації маршрутів і стандартизації умов поставок, щоб витрати обслуговування не зростали швидше за оборот.

XYZ-аналіз застосовано для групування клієнтів за рівномірністю закупівель протягом року. На відміну від АВС, який показує вагу клієнтів в

обороті, XYZ відображає стабільність замовлень у часі, що прямо впливає на прогнозування закупівель, формування запасів, завантаження складу та транспорту. Для плодоовочевої продукції стабільність критична через обмежений строк зберігання, залежність якості від швидкості обігу та чутливість втрат до затримок у логістиці. Група X охоплює клієнтів із стабільним ритмом закупівель, група Y – із помірними коливаннями, група Z – з істотною нерівномірністю та сезонними піками. Поділ на X, Y, Z дозволяє описати, яка частина обороту підтримується регулярними замовленнями, а яка формується хвилеподібно через сезонність, разові великі закупівлі або цінові коливання. Підсумкові частки клієнтів і обороту наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**XYZ-розподіл клієнтів ТОВ «ТД Калинівка-преміум» за
стабільністю закупівель у 2025 р.**

Група	Ознака стабільності закупівель	Частка клієнтів, %	Частка обороту, %
X	рівномірні закупівлі протягом року	35	64
Y	помірні коливання обсягів закупівель	38	24
Z	сезонні піки та нерівномірні закупівлі	27	12
Разом	–	100	100

Джерело: складено автором

Розподіл XYZ показує, що найбільша частка обороту формується клієнтами зі стабільними закупівлями (група X) – 64% обороту за 35% клієнтів. Це підтверджує наявність ядра портфеля, яке створює передбачуваність відвантажень і підвищує точність планування закупівель. Для підприємства це означає можливість формувати більш рівномірний графік поставок від постачальників, зменшувати ризик надлишкових запасів і утримувати контрольований рівень втрат за рахунок швидшого обігу товару. Стабільна група X також зазвичай потребує більшої точності в сервісі – дотримання часових вікон доставки, стабільної якості партій і повторюваності специфікацій. Група Y формує 24% обороту та відображає клієнтів, у яких попит змінюється залежно від сезону, цін і доступності асортименту. Для оптовика це означає необхідність підтримувати гнучкість у

запасах і швидкість реагування – оперативне розширення або скорочення обсягів закупівель, зміна структури товарного кошика і підсилення логістики у періоди локальних піків. Саме у групі Y найчастіше виникають ситуації з нерівномірним навантаженням на склад – у пікові тижні зростає кількість відборів і комплектацій, а в спаді підвищується ризик повільного обігу частини позицій. Група Z має найвищу нерівномірність і формує 12% обороту за частки клієнтів 27%. У практиці плодоовочевої торгівлі це часто пов'язано із сезонними категоріями, разовими великими закупівлями, закупівлями «під подію» у HoReCa, а також із ситуаційними закупівлями гуртових покупців у періоди цінових змін. Для підприємства група Z створює дві зони ризику – пікове навантаження на склад і транспорт у короткі проміжки часу та ризик накопичення залишків після піку, коли попит швидко знижується. Через це група Z впливає на потребу в резервних логістичних ресурсах, оперативному перерозподілі товару між каналами збуту й посиленому контролю якості, оскільки затримка реалізації швидкопсувних позицій безпосередньо підвищує втрати.

Таким чином, принципи сегментування, що фактично діють у портфелі ТОВ «ТД Калинівка-преміум», проявляються через реальні відмінності каналів за обсягом, ритмічністю, вимогами до сервісу й фінансовими умовами. У 2025 р. портфель характеризується високою концентрацією обороту в мережевому сегменті, значною чисельністю традиційної роздрібно торгівлі, вагомою роллю HoReCa у швидкопсувних категоріях і наявністю переробного сегмента, який «підхоплює» великі партії у сезонні піки. Практичний зміст сегментації для підприємства полягає в розмежуванні груп клієнтів за собівартістю обслуговування, ризиком дебіторської заборгованості та вимогами до якості, що й визначає реальну структуру клієнтського портфеля.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ГД КАЛИНІВКА-ПРЕМІУМ»

3.1 Розробка стратегічних напрямів маркетингової діяльності на основі вибору цільових сегментів ринку

Результати проведеного дослідження показали, що ТОВ «ГД Калинівка-преміум» уже має сформовану клієнтську базу, широку товарну номенклатуру, помітну частку продажів у сегменті роздрібних мереж, вагому присутність у традиційній роздрібній торгівлі та HoReCa, а також конкурентну перевагу за логістичною ефективністю й стабільністю постачань. Водночас подальше посилення ринкових позицій потребує переходу від фактичного розподілу клієнтів до цілеспрямованої сегментної політики, де для кожної групи покупців визначаються власні комерційні умови, набір сервісних опцій, пріоритетні товарні групи, графік комунікацій, допустимий рівень відстрочки платежу та цільові показники результативності

Практичний зміст удосконалення полягає в тому, щоб для підприємства товаром продажу виступала не лише партія овочів чи фруктів, а й конкретний формат співпраці. Для роздрібною мережі цінність формує точність поставки та відповідність специфікації. Для HoReCa вирішальне значення має швидкість, свіжість і гнучкість комплектації. Для традиційної роздрібною торгівлі найважливішими стають доступність базового асортименту, проста процедура замовлення та прогнозований маршрут доставки. Для переробних підприємств пріоритет зміщується на гарантований обсяг сезонної сировини, договірний графік відвантаження та цінову стабільність.

Отже, маркетингова діяльність підприємства має будуватися на чотирьох цільових сегментах:

- роздрібні мережі;
- HoReCa;
- традиційна роздрібна торгівля;
- переробні підприємства.

Гуртові майданчики та дистриб'ютори доцільно залишити в портфелі як оперативний канал виведення надлишкових обсягів, але не як основу довгострокового зростання.

Таблиця 3.1

Пріоритетні цільові сегменти ринку та маркетинговий фокус ТОВ

«ТД Калинівка-преміум»

№	Цільовий сегмент	Стратегічна роль у збуті	Маркетинговий фокус	Очікуваний результат
1	Роздрібні мережі	ядро обороту	сервісна надійність, контрактне планування, стандартизація якості	утримання великих контрактів і приріст обороту
2	HoReCa	джерело вищої маржі та швидкого обігу	швидка доставка, дрібні фасування, персональні пропозиції	підвищення частоти закупівель і середнього чека
3	Традиційна роздрібна торгівля	широка база клієнтів і розподіл ризику	маршрутна модель збуту, стандартизовані прайс-пакекти, базовий асортимент	скорочення витрат обслуговування і зміцнення покриття ринку
4	Переробні підприємства	канал поглинання сезонних партій	контрактні продажі, узгодження обсягів, окремі умови ціни	зниження втрат і стабілізація збуту в пікові періоди

Джерело: складено автором

Для кожного сегмента доцільно впровадити окрему модель комерційної роботи. Саме в цьому полягає новизна підходу для підприємства, оскільки нині клієнтський портфель описаний аналітично, але не переведений у жорстко закріплені маркетингові регламенти.

Першим стратегічним напрямом виступає формування сегментних комерційних пакетів для основних груп клієнтів ТОВ «ТД Калинівка-преміум». Перехід від майже індивідуального погодження умов співпраці до

стандартизованих пакетів обслуговування дає змогу впорядкувати комерційну політику підприємства, підвищити прозорість роботи з контрагентами, зменшити варіативність сервісних рішень і посилити керованість збутового процесу. У табл. 3.2 систематизовано зміст рекомендованих пакетів співпраці за основними цільовими сегментами.

Таблиця 3.2

**Пакети обслуговування для цільових сегментів ТОВ «ТД
Калинівка-преміум»**

№	Сегмент	Назва пакета	Основні елементи пакета	Практичне призначення
1	Роздрібні мережі	«Retail Control»	фіксовані дні відвантаження; окрема матриця контрактних SKU; погоджені стандарти пакування, палетування і маркування; допустимий відсоток оперативного доукомплектування; щотижневий контроль виконання сервісних показників; квартальний перегляд сезонної товарної матриці	підвищення керованості контрактних поставок, зниження сервісних відхилень, зміцнення співпраці з мережевими клієнтами
2	HoReCa	«Fresh HoReCa»	ранкові й денні хвилі доставки; дрібні фасування за позиціями щоденного попиту; резерв швидкопсувних товарів; скорочений цикл підтвердження замовлення; сезонні добірки для ресторанів, кафе та кейтерингу; сервіс термінового доформування партії	прискорення обігу швидкопсувної продукції, підвищення частоти повторних закупівель, зміцнення лояльності клієнтів сегмента
3	Традиційна роздрібна торгівля	«Маршрутний партнер»	постачання у закріпленій день; мінімальна сума замовлення на доставку; базова знижка за регулярність; доплата за позапланову термінову доставку; спрощений прайс-лист за основними групами; бонус за консолідацію заявок	скорочення витрат на обслуговування дрібних замовлень, упорядкування маршрутів, підвищення стабільності збуту
4	Переробні підприємства	«Сезонний контракт»	попереднє погодження обсягу на сезон; поквартальний ціновий коридор; окремий графік відвантаження; диференціація ціни залежно від стабільності вибірки; умова часткової передоплати або банківської гарантії для великих партій; пріоритетне резервування продукції у пікові місяці	стабілізація збуту сезонної сировини, зниження ризику перевантаження складу, підвищення прогнозованості продажів

Джерело: складено автором

Наведені пакети обслуговування показують, що вдосконалення сегментної політики підприємства має спиратися на диференційований підхід до кожної групи клієнтів. Для роздрібних мереж пріоритетом є

стандартизація сервісу та контроль виконання контрактних умов. Для HoReCa вирішальне значення мають швидкість доставки, гнучкість комплектації та постійна наявність продукції щоденного попиту. У сегменті традиційної роздрібно торгівлі головний ефект формується за рахунок упорядкування маршрутів і зниження витрат на доставку дрібних партій. Для переробних підприємств основна перевага пов'язана з переходом до погодженого сезонного збуту великих обсягів продукції. Отже, запровадження пакетного підходу створює для ТОВ «ТД Калинівка-преміум» основу для більш керованої, прибуткової та стійкої моделі роботи з клієнтським портфелем.

Другий стратегічний напрям стосується перебудови асортиментної політики за сегментами. У чинній моделі підприємство працює з широким переліком фруктів і овочів, поєднуючи імпорتنу й вітчизняну продукцію. Проте широта асортименту сама по собі не гарантує підвищення ефективності. Необхідно розмежувати товарні групи за функцією в кожному каналі збуту.

Таблиця 3.3

**Напрями сегментного формування асортименту ТОВ «ТД
Калинівка-преміум»**

№	Сегмент	Пріоритетні товарні групи	Рекомендована зміна
1	Роздрібні мережі	базові овочі, яблуко, цитрусові, імпортні фрукти щоденного попиту	виділити постійну матрицю контрактних SKU і сезонну акційну матрицю
2	HoReCa	салатна група, зелень, томати, огірки, ягоди, преміальні фрукти	збільшити частку дрібних фасувань і швидкого доукомплектування
3	Традиційна роздрібна торгівля	базові овочі, яблуко, цитрусові, сезонні позиції	скоротити малорухомі SKU, посилити базовий асортимент високої оборотності
4	Переробні підприємства	сировина під переробку, технічне яблуко, сезонні великі партії	укладати сезонні програми поставок під урожай і переробку

Джерело: складено автором

Практична цінність цього заходу полягає в зменшенні перевантаження складу другорядними позиціями, підвищенні точності закупівель і прискоренні оборотності продукції. Для мереж і HoReCa доцільно визначити групу А-сортизації за якістю та сервісом. Для переробників варто виділити канал реалізації товару з нижчими вимогами до візуальних характеристик, що дасть змогу скоротити втрати в сезон перевиробництва.

Третій напрям охоплює перегляд цінової політики. Для підприємства недоцільно конкурувати через загальне зниження ціни, оскільки конкурентний тиск у цьому разі лише погіршить маржу. Натомість доцільно запровадити багаторівневу модель ціноутворення, де ціна залежить від обсягу партії, ритмічності закупівель, вимог до сервісу, відстрочки платежу та маршруту доставки. Це дозволить перевести частину витрат, які зараз приховано закладені в усереднену ціну, в прозору сегментну надбавку або знижку.

Таблиця 3.4

Запропонована модель сегментного ціноутворення

№	Елемент ціни	Зміст рішення	Сегменти застосування
1	Базова гуртова ціна	основа для розрахунку залежно від товарної групи	усі сегменти
2	Знижка за обсяг	застосування за великими партіями	мережі, переробними
3	Знижка за регулярність	надається при стабільному графіку закупівель	традиційна роздрібна торгівля, HoReCa
4	Надбавка за терміновість	компенсує позапланове навантаження на логістику	усі сегменти
5	Надбавка за підвищений сервіс	пакування, калібрування, палетування, вузьке вікно доставки	мережі, HoReCa
6	Коригування за відстрочку платежу	прив'язка ціни до строку оплати	мережі, переробними

Джерело: складено автором

Четвертий напрям пов'язаний із удосконаленням збутової політики. Саме в цій частині для підприємства доцільно впровадити нові інструменти, яких раніше в роботі не було або вони мали фрагментарний характер.

Йдеться про:

- маршрутне зонування клієнтів традиційної роздрібної торгівлі в межах Києва і Київської області;
- поділ доставок на регулярні та термінові;
- створення окремої хвилі швидкого комплектування для HoReCa;
- резерв часу складу для доукомплектування замовлень мереж;
- погодження сезонних вікон відвантаження для переробних підприємств;
- контроль мінімального розміру заявки в малих сегментах.

П'ятий напрям стосується комунікаційної політики, яка в оптовій торгівлі має будуватися не як масова реклама, а як керування повторними продажами, регулярністю контактів і структурою комерційної пропозиції.

Таблиця 3.5

Рекомендовані комунікаційні інструменти за сегментами

№	Сегмент	Канал комунікації	Зміст комунікації	Періодичність
1	Роздрібні мережі	персональні переговори, e-mail, комерційні звіти	виконання сервісних показників, сезонні матриці, нові умови	щотижня, щомісяця
2	HoReCa	месенджер, телефон, цифровий каталог	оперативна наявність, нові позиції, акційні добірки	щодня, 2–3 рази на тиждень
3	Традиційна роздрібна торгівля	Viber-розсилка, телефон, прайс-лист	базові ціни, маршрутні дні, сезонні пропозиції	1–2 рази на тиждень
4	Переробні підприємства	прямі переговори, договірні листи	прогноз сезонного обсягу, ціна, графік постачання	до сезону та протягом сезону

Джерело: складено автором

Для підприємства доцільно також запровадити календар сезонних сегментних кампаній. На відміну від загального інформування про наявність товару, цей інструмент передбачає завчасне планування хвиль продажів під сезонний попит. Наприклад, перед літнім сезоном слід активізувати пропозиції для HoReCa за ягідною групою, зеленню, салатами й преміальними фруктами. Перед осіннім сезоном доцільно зосередитися на контрактах із переробниками та розширенні продажів базових овочів у

традиційній роздрібній торгівлі. Перед зимово-весняним періодом пріоритет мають імпорتنі фрукти щоденного попиту для мереж і базові позиції з високою оборотністю.

Шостий напрям охоплює цифровізацію роботи з клієнтами. Для ТОВ «ТД Калинівка-преміум» доцільно запровадити В2В-кабінет або спрощений електронний модуль приймання заявок, де клієнт бачитиме:

- доступні товарні групи;
- умови ціни;
- свою історію закупівель;
- графік доставки;
- статус замовлення;
- інформацію щодо документів та оплати.

Впровадження цього рішення особливо важливе для сегмента традиційної роздрібною торгівлі та HoReCa, де висока частка дрібних і частих замовлень створює значне навантаження на менеджерів. Цифровий формат скоротить час обробки заявки, знизить кількість помилок у специфікаціях і покращить контроль повторних продажів.

Сьомий напрям передбачає введення сегментних КРІ, за допомогою яких керівництво зможе оцінювати результативність нової моделі роботи.

Таблиця 3.6

КРІ для контролю реалізації сегментної маркетингової політики

№	Показник	Сегмент застосування	Цільова орієнтація
1	Частка повторних замовлень	мережі, HoReCa, традиційна роздрібна торгівля	Зростання
2	Середній чек	усі сегменти	Зростання
3	Середня валова маржа за сегментом	усі сегменти	Зростання
4	Частка термінових доставок	традиційна роздрібна торгівля, HoReCa	Скорочення
5	Частка прострочених оплат	мережі, переробники, HoReCa	Скорочення
6	Частка рекламацій	мережі, HoReCa	Скорочення
7	Втрати продукції в сегменті	HoReCa, переробники, мережі	Скорочення
8	Оборотність сегментного асортименту	усі сегменти	Прискорення

Джерело: складено автором

Отже, розробка стратегічних напрямів маркетингової діяльності ТОВ «ТД Калинівка-преміум» має спиратися на закріплення окремих комерційних пакетів, сегментного формування асортименту, багаторівневого ціноутворення, маршрутного збуту, адресних комунікацій, сезонного планування продажів і цифровізації процесу замовлення. Саме перелічені рішення створюють для підприємства новий рівень керованості ринку, підвищують точність комерційної роботи та дають підґрунтя для зміцнення ринкової стійкості.

3.2 Оцінювання запропонованих заходів на ринкову стійкість підприємства ТОВ «ТД Калинівка-преміум»

Оцінювання запропонованих заходів доцільно здійснювати через їхній вплив на збутову стабільність, валову прибутковість, оборотність товарних запасів, дебіторську дисципліну, рівень втрат і здатність підприємства витримувати тиск конкурентного середовища. Для ТОВ «ТД Калинівка-преміум» ринкова стійкість формується у зв'язку з трьома групами чинників. Перша група охоплює стабільність доходу й структуру клієнтського портфеля. Друга стосується операційної керованості логістики, якості та асортименту. Третя пов'язана з фінансовою віддачею продажів і контрольованістю дебіторської заборгованості.

Запропоновані в підрозділі 3.1 заходи впливатимуть на ринкову стійкість через чотири канали. По-перше, вони зменшують хаотичність комерційних умов і переводять роботу з клієнтами в стандартизований формат. По-друге, вони посилюють керованість найбільш прибуткових сегментів. По-третє, вони скорочують обсяг непродуктивних логістичних і сервісних витрат у чисельних сегментах. По-четверте, вони покращують платіжну дисципліну через прив'язку відстрочки й ціни до сегментних правил.

Для розрахунку прогнозного ефекту доцільно використати обережний сценарій, за якого підприємство реалізує заходи без різкого розширення штату та без капіталомістких інвестицій у складську інфраструктуру. У цьому випадку основний ефект формуватиметься за рахунок точнішого сегментного керування вже наявним портфелем (табл. 3.7). Перший блок оцінки стосується зміни параметрів збуту. У разі впровадження сегментних комерційних пакетів підприємство матиме змогу збільшити частку повторних закупівель у мережах та HoReCa, знизити частоту відмов через сервісні збої й підвищити середній чек у традиційній роздрібній торгівлі завдяки консолідації замовлень. Для переробних підприємств ефект полягатиме в переході від разових угод до погоджених сезонних поставок, що зменшить тиск сезонних надлишків на склад і на ціну реалізації.

Таблиця 3.7

**Очікуваний вплив запропонованих заходів на ринкову стійкість
ТОВ «ТД Калинівка-преміум»**

№	Напрямок впливу	Механізм досягнення	Очікуваний результат
1	Зміцнення стабільності обороту	закріплення пакетів для мереж і HoReCa, сезонні контракти з переробниками	зниження коливань продажів і втрачених замовлень
2	Підвищення валової прибутковості	сегментна ціна, скорочення невинуватих знижок, керування сервісними надбавками	приріст валового прибутку
3	Скорочення операційних витрат	маршрутизація, мінімальна сума доставки, цифрові заявки	економія логістичних і адміністративних витрат
4	Покращення дебіторської дисципліни	прив'язка відстрочки до сегмента, контроль лімітів, договірні правила	скорочення прострочених оплат
5	Зниження втрат швидкопсувної продукції	сезонне планування, окремі матриці SKU, канал для переробників	зменшення списань і повільного обігу
6	Зміцнення конкурентних позицій	сервісна диференціація, стабільність поставки, адресні комунікації	посилення утримання клієнтів

Джерело: складено автором

Другий блок оцінки пов'язаний із логістикою. Оскільки в структурі портфеля підприємства велика кількість клієнтів традиційної роздрібної

торгівлі поєднується з невисокою часткою обороту, саме тут прихований резерв зниження витрат на один продаж. Після закріплення клієнтів за маршрутами, встановлення мінімальної суми заявки та введення доплати за термінову доставку очікується зменшення частки дрібних нерентабельних рейсів. Для HoReCa додатковий ефект забезпечить чіткий поділ швидких і планових доставок. Третій блок оцінки стосується фінансової віддачі. Згідно з проведеним аналізом, у 2025 р. валовий прибуток підприємства становив 297 873 тис. грн, а чистий фінансовий результат – 12 808 тис. грн. Виходячи з цього, навіть відносно помірне підвищення валової прибутковості на 5–6% за рахунок кращого сегментного міксу, скорочення логістичних витрат і зменшення необґрунтованих знижок дає відчутний фінансовий ефект.

Таблиця 3.8

**Прогноз зміни ключових показників після впровадження
запропонованих заходів**

№	Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Відхилення
1	Валовий прибуток, тис. грн	297 873	315 745	+17 872
2	Частка прострочених оплат понад 14 днів, %	8,0	6,3	-1,7 в.п.
3	Питомі логістичні витрати на 1 т продукції, %	100,0	92,0	-8,0
4	Частка витрат швидкопсувної продукції, %	100,0	89,0	-11,0
5	Середній час обробки заявки, %	100,0	80,0	-20,0
6	Частка повторних закупівель у HoReCa, %	100,0	110,0	+10,0
7	Середній чек у традиційній роздрібній торгівлі, %	100,0	107,0	+7,0

Джерело: складено автором

У розрахунках використано реалістичний підхід, який ґрунтується на фактичних показниках діяльності підприємства та помірних очікуваннях зміни результатів. Приріст валового прибутку на 17 872 тис. грн формується не через штучне завищення обсягів продажу, а через покращення сегментного міксу, скорочення витрат на обслуговування малоефективних замовлень, зменшення витрат та виведення частини сервісного навантаження в платний формат. Саме тому прогноз є реалістичним для першого року реалізації заходів.

Окремо доцільно оцінити економічний ефект за конкретними джерелами виникнення (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Економічний ефект від упровадження рекомендацій

№	Джерело ефекту	Орієнтовний результат, тис. грн
1	Скорочення витрат швидкопсувної продукції	4 600
2	Економія логістичних витрат через маршрутизацію	3 950
3	Скорочення витрат на обробку дрібних заявок	1 280
4	Приріст валової маржі через сегментне ціноутворення	5 940
5	Ефект від зменшення прострочених оплат і пов'язаних фінансових витрат	1 740
6	Ефект від сезонних контрактів із переробниками	2 120
7	Разом	19 630

Джерело: складено автором

Найбільшу частку ефекту забезпечать три рішення:

- сегментне ціноутворення;
- маршрутизація чисельного сегмента традиційної роздрібної торгівлі;
- скорочення витрат швидкопсувної продукції за рахунок точнішого розподілу товару між мережами, HoReCa та переробниками.

Для повноти оцінки потрібно також визначити витрати на впровадження (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Орієнтовні витрати на реалізацію запропонованих заходів

№	Стаття витрат	Сума, тис. грн
1	Налаштування електронного модуля приймання замовлень	320
2	Оновлення клієнтської бази та підготовка сегментних регламентів	150
3	Розробка нових прайс-паKETів і договорів	85
4	Навчання менеджерів і логістичного персоналу	70
5	Тестування маршрутного зонування	110
6	Матеріали для комерційних пакетів і шаблонів комунікації	45
7	Резерв на доопрацювання	70
8	Разом	850

Джерело: складено автором

За орієнтовного економічного ефекту 19 630 тис. грн і загальних витрат на рівні 850 тис. грн показник віддачі становитиме близько 23,1 грн на 1 грн

витрат. Строк окупності в межах обережного сценарію буде коротким, що підтверджує високу доцільність впровадження рекомендацій уже в найближчому періоді.

Поряд із фінансовим результатом важливо оцінити й нематеріальний ефект. Він полягатиме в:

- зменшенні залежності від ситуативних рішень менеджерів;
- підвищенні прозорості комерційних умов;
- кращому контролю сервісної якості;
- посиленні утримання великих клієнтів;
- покращенні прогнозованості сезонних навантажень;
- підвищенні дисципліни внутрішньої комерційної роботи.

Саме перелічені результати зміцнюють ринкову стійкість підприємства, оскільки дають змогу не просто збільшити продажі, а зробити збут більш керованим, маржинальним і менш вразливим до сезонних та логістичних коливань. Для підприємства плодоовочевого профілю це має особливе значення, адже навіть незначні затримки у постачанні, помилки в комплектації чи слабкий контроль повторних продажів швидко перетворюються на фінансові втрати.

Отже, впровадження запропонованих заходів забезпечить для ТОВ «ТД Калинівка-преміум» відчутне посилення ринкової стійкості. Основний ефект формуватиметься через чітке виділення цільових сегментів, введення сегментних комерційних пакетів, оновлення асортиментної політики, багаторівневе ціноутворення, маршрутну модель збуту, адресні комунікації та цифровізацію замовлень. Реалізація рекомендацій дасть змогу підвищити валовий прибуток, скоротити логістичні втрати, зменшити частку прострочених оплат і зробити клієнтський портфель більш передбачуваним. Саме тому запропонований комплекс рішень можна оцінити як практично доцільний і економічно обґрунтований для наступного етапу розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У першій частині роботи поглиблено розкрито економічну сутність сегментування споживачів як інструменту формування результативної маркетингової діяльності підприємства. Доведено, що сегментування виконує не лише аналітичну функцію, а забезпечує основу для прийняття управлінських рішень у сфері асортименту, ціноутворення, збуту та комунікацій. Установлено, що для підприємств В2В-сектору, вирішальне значення мають не класичні споживчі характеристики, а економічні та операційні параметри взаємодії з клієнтами, зокрема обсяги закупівель, регулярність співпраці, вимоги до логістики, швидкість обігу продукції та умови розрахунків. Це визначає необхідність побудови сегментної політики як інтегрованої частини загальної системи управління підприємством. Встановлено, що сучасні методики мають комплексний характер і передбачають використання одночасно кількох груп критеріїв. Визначено, що ефективність сегментування залежить від здатності підприємства не лише правильно виділити групи клієнтів, а й трансформувати результати цього поділу у конкретні управлінські інструменти. Обґрунтовано, що відсутність зв'язку між сегментуванням і практичними рішеннями призводить до формального використання цього інструменту без реального впливу на результати діяльності. У роботі доведено, що сегментування виступає основою формування маркетингової стратегії підприємства. Встановлено, що концентрація ресурсів на найбільш перспективних сегментах дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати на обслуговування клієнтів і забезпечити більш стійке положення підприємства на ринку. Показано, що саме правильний вибір цільових сегментів визначає напрям розвитку підприємства, структуру його збуту та рівень прибутковості.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «ТД Калинівка-преміум» встановлено, що підприємство має сформовану клієнтську базу та працює одночасно з кількома каналами збуту. Найбільший обсяг реалізації

забезпечують роздрібні мережі, які формують основне джерело доходу підприємства. Традиційна роздрібна торгівля характеризується значною кількістю клієнтів і забезпечує широке охоплення ринку, проте створює підвищене навантаження на логістичну систему. Сегмент HoReCa відзначається високою частотою закупівель і швидким обігом продукції, що створює потенціал для зростання прибутковості. Переробні підприємства виконують функцію стабілізації збуту у періоди сезонних коливань попиту. Фінансовий аналіз діяльності показав зростання обсягів реалізації, валового прибутку та чистого фінансового результату, що свідчить про розширення масштабів діяльності та підвищення ефективності господарювання. Разом з тим виявлено наявність проблем у структурі управління клієнтським портфелем. Встановлено відсутність стандартизованих умов співпраці для різних груп клієнтів, нерівномірний розподіл ресурсів, підвищені логістичні витрати в сегменті дрібних замовлень та недостатній рівень контролю фінансових параметрів взаємодії з контрагентами.

Обґрунтовано напрями вдосконалення стратегії сегментування споживачів підприємства. Запропоновано виділення ключових сегментів і впровадження для кожного з них окремих комерційних пакетів, які враховують специфіку попиту, рівень сервісних вимог, логістичні параметри та фінансові умови співпраці. Розроблено рішення щодо диференціації асортименту за сегментами, впровадження багаторівневого ціноутворення, оптимізації маршрутів доставки, удосконалення комунікацій та цифровізації процесу приймання замовлень. Визначено, що реалізація цих заходів дозволяє підвищити керованість клієнтського портфеля та зменшити операційні витрати. Оцінювання результативності запропонованих заходів показало їх економічну доцільність і практичну значущість для підприємства. Встановлено, що впровадження сегментного підходу сприятиме зростанню валового прибутку, скороченню логістичних витрат, зменшенню втрат швидкопсувної продукції, покращенню платіжної дисципліни клієнтів і підвищенню стабільності збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюра, В. І. (2016). Сегментація ринку як внутрішня складова маркетингової діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 16(1), 48–51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_16(1)_13) (дата звернення: 31.01.2026).
2. Бойчук, І. В. (2024). Підходи до вибору стратегії маркетингу для B2C і B2B бізнесів. *Вісник економіки*, (1620). URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-08> (дата звернення: 31.01.2026).
3. Бедій, Н. І. (2021). Сегментація ринку продукції в контексті сучасних тенденцій споживчої поведінки. *Інвестиції: практика та досвід*, (9), 84–90. URL: https://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/14.pdf (дата звернення: 31.03.2026).
4. Белявцев, М. І., & Іваненко, Л. М. (2020). *Маркетинг*. Київ: Центр навчальної літератури.
5. Бутенко, Н. В. (2021). *Маркетинг*. Київ: Атіка.
6. Гаркавенко, С. С. (2019). *Маркетинг*. Київ: Лібра.
7. Галстян, М. А., & Квіта, Г. М. (2025). Поведінкова сегментація як інструмент персоналізації маркетингових комунікацій. *Економіка та суспільство*, (78). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6630/6569> (дата звернення: 31.03.2026).
8. Голда, Н., Бурліцька, О., & Краузе, О. (2021). Дослідження та формування механізму продажу. *Галицький економічний вісник*, 68(1), 166–173. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.166 (дата звернення: 31.01.2026).
9. Галка, Л., & Борисенко, М. (2024). Сегментація ринку: що це таке, основні ознаки, типи, поради застосування. *Promodo*. URL:

- <https://www.promodo.ua/blog/segmentaciya-rinku-shcho-ce-take-osnovni>
(дата звернення: 30.02.2026).
10. Длігач, А. (2006). Підходи до сегментування ринку. *Вісник економічної науки України*, (2), 87–91.
11. Звягінцева, О. (2024). Сегментація аудиторії: що це і як вона допоможе збільшити продажі. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/segmentacziya-klientiv-shho-cze-take-ta-yak-segmentuvaticza> (дата звернення: 30.03.2026).
12. Косар, Н. С., Мних, О. Б., Крикавський, Є. В., & Леонова, С. В. (2018). *Маркетингові дослідження: підручник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
13. Косар, Н. С., & Заяць, П. В. (2025). Сегментація ринку як передумова формування ефективних маркетингових комунікацій підприємств на ринку кормів для домашніх тварин. *Економіка та суспільство*, (71). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5551> (дата звернення: 31.03.2026).
14. Купрієнко, А. А. (2023). Методи та підходи до сегментації споживачів телевізійної реклами. *Економічний простір*, (184), 169–172. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1255> (дата звернення: 31.03.2026).
15. Куденко, О. В. (2014). Критичний аналіз методів та підходів до сегментування ринку. *Продуктивність агропромислового виробництва. Економічні науки*, (26). URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/127.pdf (дата звернення: 31.01.2026).
16. Коваленко, Н., Малахова, Ю., & Гордєєв, Ю. (2024). Сегментація цільової аудиторії як елемент стратегічного планування маркетингової активності в соціальних медіа. *Вісник Хмельницького національного університету*, (6), 370–375. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-58> (дата звернення: 31.01.2026).

17. Лотиш, О. Я. (2017). Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, 24(1). URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/28.pdf> (дата звернення: 31.01.2026).
18. Павлішина, Н. М. (2014). Маркетинг розкоші. Моделювання поведінки споживача. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*, (2). URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/794/842> (дата звернення: 31.01.2026).
19. Петровський, С. В. (2025). Сегментація ринку органічної продукції в умовах трансформації економіки України. *Економічний інтеграційний журнал*. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/761> (дата звернення: 31.01.2026).
20. Ревенець, Д. В. (2025). Сегментація регіонального ринку ІТ-послуг в Україні: виклики та можливості. *Вісник КНТУ*, (1007). URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/1007 (дата звернення: 21.03.2026).
21. Решетілова, Т. Б., & Довгань, С. М. (2015). *Маркетингові дослідження: підручник*. Дніпропетровськ: НГУ.
22. Рожко, В. (2023). Обґрунтування сегментації споживчого ринку як обов'язкового інструмента стратегічного маркетингу. *Technology Audit and Production Reserves*, 2(4(70)), 15–19. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/277373> (дата звернення: 21.02.2026).
23. Старостіна, А. О. (ред.). (2018). *Маркетинг: навчальний посібник*. Київ: НВП «Інтерсервіс».
24. Стахурська, С. А. (2021). Сегментація споживачів у аспекті маркетингу харчових продуктів. *Електронний репозиторій НУХТ*. URL:

- <https://dspace.nuft.edu.ua/items/aaf24136-887d-4878-82fb-ad56f2866247>
(дата звернення: 31.01.2026).
25. Струк, Н. Р., & Михайлик, Н. І. (2024). Маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3381>
(дата звернення: 31.01.2026).
26. Сарай, Н. І. (2025). Оптимізація маркетингової стратегії підприємства з урахуванням поведінкових реакцій споживача. *Transformations: Journal of Business and Management*. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/161> (дата звернення: 31.01.2026).
27. Ткачук, С. В., Стахурська, С. А., & Стахурський, В. О. (2021). Сегментація споживачів в аспекті маркетингу харчових продуктів. *Формування ринкових відносин в Україні*, (9(244)), 79–86.
28. Чевганова, В., & Васюта, В. (2021). Роль сегментації ринку у вивченні поведінки споживачів. *Галицький економічний вісник*, 71(4), 116–122. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/71/1005.pdf> (дата звернення: 31.01.2026).
29. Kotler, P. (1972). *Marketing management: analysis, planning and control*. Prentice-Hall.
30. Stanton, W. J. (1984). *Fundamentals of marketing*. McGraw-Hill.
31. Webster, F. (1974). *Marketing for managers*. Joanna Cotler Books.
32. Clarity Project. (n.d.). ТОВ «ТД КАЛИНІВКА-ПРЕМІУМ». URL: <https://clarity-project.info/edr/38947036> (дата звернення: 11.04.2026).
33. OpenDataBot. (n.d.). ТОВ «ТД КАЛИНІВКА-ПРЕМІУМ». URL: <https://opendatabot.ua/c/38947036> (дата звернення: 11.04.2026).
34. YouControl. (n.d.). ТОВ «ТД КАЛИНІВКА-ПРЕМІУМ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38947036 (дата звернення: 11.04.2026).