

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, факультету)

«Маркетинг та логістика»

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
ВИРОБНИКА КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ФЕУ-410м

Спеціальності 075 «Маркетинг»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) «Маркетинг»

Середенко Т.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколова Ю.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Греченко Ю.І.

(прізвище та ініціали)

Інститут, факультет ЕГІ ФЕУ
Назва спеціальності та дисципліни Маркетинг та логістика
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 045, «Маркетинг»
(код і найменування)
Назва програми (спеціалізація) «Маркетинг»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Лифан А.В.
« 14 » грудня 20 21 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Середенко Яна Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
Тема проєкту (роботи) Розробка маркетингової стратегії підприємства «Солодка кондитерська» виробів

Автор проєкту (роботи) Соколова Н.О к.е.н. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
Наказом наказом закладу вищої освіти від « 26 » жовтня 20 21 року № 398

Строк подання студентом проєкту (роботи) 13.12.21
Вихідні дані до проєкту (роботи) З метою розробки маркетингової стратегії кондитерської фабрики (в роботі використано наукову літературу з питань розробки маркетингової стратегії, методи аналізу маркетингової діяльності підприємства, внутрішню інформацію підприємства)

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розв'язати)
(роботи) Розділ 1. Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства
Розділ 2. Аналіз ринку кондитерських виробів
Розділ 3. Розробка маркетингової стратегії кондитерської фабрики
Розділ 4. Організація праці та безпека в надзвичайних ситуаціях
Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
15 рис., 14 табл., 2 додатки

Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймає виконає завдання
1-3	Саканова Ю.О. доц. кафр Мта А	<i>[підпис]</i> 25.06.21	<i>[підпис]</i> 15.06.21
4	Муромова С.М.	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Нормоконтроль	Тючкова Т.В.	<i>[підпис]</i> 25.06.21	<i>[підпис]</i> 19.12.21

7. Дата видачі завдання « 25 » 06 2021 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Прим.
1	Вибір теми	14.06.21-20.06.21	
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	22.06.21	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	25.06.21	
4	Видача завдання до дипломної роботи	25.06.21	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	25.06.21-05.07.21	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	01.09.21-19.09.21	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	20.09.21-10.10.21	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	11.10.21-07.11.21	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	08.11.21-28.11.21	
10	Попередній захист дипломної роботи	25.11.21	
11	Написання IV розділу та представлення його на кафедрі ОПіНС в друкованому вигляді	29.11.21-05.12.21	
12	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	06.12.21-12.12.21	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	13.12.21	
14	Захист дипломної роботи перед ЕК	15-16.12.21	

Студент(ка)

[підпис]
(підпис)

[підпис]
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

[підпис]
(підпис)

[підпис]
(прізвище та ініціали)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

AD Impression – кількість показів реклами

AD Reach – рівень рекламного охоплення

AOV (average order value) – розмір середнього чеку

CA Advanced Contextual – контекстна реклама

CPA (Cost Per Action) – плата за дію

CPC (cost per click) – ціна за 1 клік

CPL (Cost Per Lead) – плата за лід

CPM (Cost Per Impression) – вартість показів реклами

CPO (cost per order) – вартість замовлення

CPUI (cost per unique impression) – ціна за унікальний показ

CR (Conversion rate) – конверсія

eCPM (Effective cost per Impression) – ефективна ціна за тисячу показів

SEO search engine optimization – пошукова оптимізація

SMM Social media marketing соціальний медіа-маркетинг

SMO Social media optimization

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Розробка маркетингової стратегії підприємства виробника кондитерських виробів»: 114 с., 25 рис., 24 табл., 66 джерел.

Об'єкт дослідження – процес розробки маркетингової стратегії підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання розробки маркетингової стратегії підприємства виробника кондитерських виробів.

Мета дослідження – розробка маркетингової стратегії підприємства-кондитерської на ринку борошняних кондитерських виробів.

Методи дослідження: аналіз, дедукція, абстрагування, порівняння, вимірювання, сегментація, позиціонування, SPACE-аналіз, графічний.

Результати та їх новизна. На основі дослідження сутності категорії «маркетингова стратегія» дано її визначення релевантне до сучасних умов бізнес-середовища та запропоновано методiku розробки. Досліджено ринок борошняних кондитерських виробів України, групи виробників, уподобання споживачів, побудовано карти сприйняття. Проаналізовано маркетингові можливості кондитерської «Солодкий подарунок» та запропоновано заходи щодо формування її маркетингової стратегії.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні та методичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства. Досліджено передумови розробки маркетингової стратегії підприємства виробника кондитерських виробів на ринку борошняної кондитерської продукції. Обґрунтовано вибір напрямків розробки маркетингової стратегії та окремі заходи, зокрема Instagram – стратегія

Ключові слова: БІЗНЕС-ОРІЄНТАЦІЯ, КАРТА СПРИЙНЯТТЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ, СЕГМЕНТАЦІЯ, ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ	4
РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та зміст категорії «маркетингова стратегія»	9
1.2 Методика розробки маркетингової стратегії підприємства	19
1.3 Інструменти розробки маркетингової стратегії підприємства	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ «СОЛОДКИЙ ПОДАРУНОК»	39
2.1 Дослідження ринку борошняних кондитерських виробів України та Запорізького регіону	39
2.2 Аналіз маркетингової діяльності кондитерської «Солодкий подарунок»	48
2.3 Дослідження уподобань споживачів на ринку борошняних кондитерських виробів на основі карт сприйняття	63
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ «СОЛОДКИЙ ПОДАРУНОК»	72
3.1 Вибір напрямків та цілей маркетингової стратегії підприємства на основі його стратегічної позиції	72
3.2 Розробка Instagram-стратегії кондитерської «Солодкий подарунок»	83
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	92
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	105
Додатки	112
Додаток А. Приклади пакування продукції	113
Додаток Б. Приклади фото продукції для реклами	114

ВСТУП

Бізнес-середовище сьогодні характеризується значними трансформаціями та високою турбулентністю. З'являються «нові» галузі, ринку, технології та інструменти. В «старих» галузях конкуренція стає все більш жорсткою, що вимагає від підприємств застосування всіх можливостей для того, щоб здійснювати успішну діяльність. Для досягнення ринкового успіху підприємству необхідно добре розуміти ринок та потенційних споживачів, проводити дослідження, знати уподобання цільових аудиторій, місце звідки представники цільових аудиторій отримують інформацію, пропонувати продукт, що користується попитом. Отже, для успіху підприємству необхідно діяти за певним планом, який відображає його ринкову стратегію, яку також називають маркетинговою.

Отже, актуальність обраної теми дипломної роботи обумовлена необхідністю володіння методикою розробки, впровадження та реалізації маркетингової стратегії, знання інструментарію розробки стратегії та показників оцінки її реалізації, здатністю проводити аналіз ринку та споживачів, обирати напрямки розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є процес розробки маркетингової стратегії підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та практичні питання розробки маркетингової стратегії підприємства виробника кондитерських виробів.

Метою роботи є розробка маркетингової стратегії підприємства-кондитерської на ринку борошняних кондитерських виробів.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити сутність та зміст категорії «маркетингова стратегія»;
- визначити методику розробки маркетингової стратегії підприємства;

- розглянути та обрати інструменти розробки маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити ринок борошняних кондитерських виробів України та Запорізького регіону;
- проаналізувати маркетингову діяльність кондитерської «Солодкий подарунок»;
- дослідити уподобання споживачів на ринку борошняних кондитерських виробів на основі карт сприйняття;
- обрати напрямки та цілі маркетингової стратегії підприємства на основі його стратегічної позиції;
- розробити Instagram-стратегію кондитерської «Солодкий подарунок»;
- розробити заходи з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Для розв'язання завдань в роботі використано загальнологічні методи (аналіз, дедукція), абстрагування для побудови моделей, емпіричні (порівняння, вимірювання), стратегічні (сегментація, позиціонування, SPACE-аналіз), графічний (рисунок, таблиці).

Наукова новизна роботи полягає у формулюванні авторського визначення «маркетингової стратегії» як гнучкого та адаптивного механізму реалізації маркетингової діяльності підприємства з використанням технологій цифрової економіки, орієнтованого на конструювання довгострокових відносин з клієнтами на основі індивідуальної цінності, емоційної прив'язки та свободи вибору.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст категорії «маркетингова стратегія»

В умовах значних трансформацій бізнес-середовища, розвитку інновацій і широкого запровадження систем штучного інтелекту відбуваються значні зміни на ринку та в діяльності підприємств, у поведінці споживачів, їх перевагах та потребах. В таких мовах розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства з одного боку значно спрощується завдяки можливостям, що надають інформаційні технології, а з іншого боку стає більш складним процесом через необхідність враховувати велику кількість змінних та чинників, що на неї впливають, значне зростання невизначеності ринкового середовища, зміни, що відбулися у суспільстві в останні роки, пов'язані з світовою пандемією SARS-CoV-2 (COVID-19).

Влітку 2020 року Ф. Котлер виступив з публічною лекцією, в якій він наголосив на змінах, що відбулися у споживанні та сприйнятті ринку споживачами [59]. На його думку буде необхідно щонайменше 5-6 років для того, щоб відновити маркетинг у його звичайному розумінні, але все одно він не буде таким самим як до пандемії. В той же час, на думку Ф. Котлера, пандемія COVID-19 не повинна в тому, що значна частина економіки опинилася в кризовому становищі, а багато підприємств зазнали великих збитків. Ситуація зі світовою пандемією показала неготовність більшості підприємств до викликів сьогодення та нездатність відповідати сучасним вимогам. Для подолання такої ситуації, дослідник вважає за необхідне стрімкий перехід до цифрових технологій, який необхідно враховувати під час розробки маркетингової стратегії підприємства; здійснювати зміни у маркетинговій стратегії або залишити ринок.

За словами Ф. Котлера, змінювати маркетингові підходи необхідно також через те, що сучасний споживач дуже змінився. Побудова маркетингової

стратегії в сучасних умовах повинна враховувати той факт, що споживача вже не можна класифікувати за віком та статтю. Для того, щоб його розуміти та вибудувати стратегію комунікацій необхідно думати його категоріями та цінностями. Серед нових типів споживачів Ф. Котлер називає такі: люди, що прагнуть до простого життя; активісти, які налаштовані проти прогресу та зміни клімату; вегани та консерватори. Він також наголосив, що новими інструментами комунікації з новими споживачами, а також складовими інноваційних маркетингових стратегій повинні стати штучний інтелект, автоматизація маркетингу, карти подорожей користувачів, а також «маркетинг дотику», контент-маркетинг, маркетинг особистості, маркетинг впливових осіб, а також нейромаркетинг [59].

Виходячи з вищесказаного необхідно розібратися в сутності та змісту категорії «маркетингова стратегія» за нових ринкових умов.

Під маркетинговою стратегією можна розуміти унікальну формулу ринкових дій кожного окремого підприємства, виходячи від розуміння місії та місця на ринку.

В науковій літературі існує багато визначень маркетингової стратегії, починаючи від Т. Левітта, який розглядав її як необхідну умови виживання підприємства на ринку [64] та Ф. Котлера, який підходив до її визначення з позиції раціональної, логічної побудову заходів щодо вирішення маркетингових завдань підприємства, з урахуванням конкретних цілей та кроків по ринкам, маркетинговому комплексу, а також витрат [30, 31]. До сучасних дослідників питань стратегічного маркетингу як іноземних, так і вітчизняних.

Д. Хемел та С.К. Прахалад говорили про маркетингову стратегію як про стратегічний намір або бачення того, що бажає досягти підприємство в найближчому майбутньому [65].

Маркетингову стратегію також можна вважати засобом забезпечення відповідності можливостей підприємства умовам ринку, в яких воно здійснює свою діяльність, не лише на даний момент, але і в майбутньому [60, с.39].

Н.В. Куденко пов'язує маркетингову стратегію з маркетинговими аспектами функціонування підприємства на всіх його стратегічних рівнях – загально-корпоративному, бізнес-рівні та маркетинговому функціональному рівні [27, 28].

Л.В. Балабанова дає таке визначення маркетинговій стратегії: «Основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей» [2].

С. Гаркавенко говорить про маркетингову стратегію як про ґрунтовний план досягнення цілей та завдань підприємства [8].

Подальший аналіз наукової літератури щодо визначення категорії «маркетингова стратегія» [5, 7, 17, 26, 40, 49, 50, 57, 58, 62] показав, що більшість існуючих визначень обертаються навколо вже показаних основних сфер та підходів в діяльності підприємства, а саме: спосіб досягнення маркетингових цілей підприємства; охоплення ринку та обслуговування споживачів; вплив на споживача; філософія бізнесу; певний мікс елементів комплексу маркетингу. Систематизація основних підходів до розуміння сутності маркетингової стратегії наведено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні складові категорії «маркетингова стратегія»
[складено автором на основі [5, 7, 17, 26, 40, 49, 50, 57, 58, 62]]

Незважаючи на наявність різних підходів до визначення змісту маркетингової стратегії підприємства, жоден з них не відповідає актуальним потребам сьогодення, оскільки не враховує впливу штучного інтелекту та технологій цифрової економіки. На нашу думку сучасна маркетингова стратегія підприємства повинна враховувати такі аспекти:

- зростання частки он-лайн послуг, пов'язаних з виробництвом, здійсненням замовлень та покупок;
- поява технологій, що дозволяють здійснювати маркетингові функції (сегментацію, позиціонування, описування портфелю цільової аудиторії) набагато ефективніше та точніше ніж це було до появи технологій штучного інтелекту;
- суттєві зміни в поведінки споживачів: надання переваги он-лайн формам торгівлі, зменшення споживання, надання переваги товарам з нижчими цінами, зростання чуттєвості до питань збереження здоров'я, особливо в умовах самоізоляції та локдаунів; зростає віртуальне спілкування за допомогою платформ Zoom, Skype та інших, а також через комп'ютерні ігри;
- споживачі все частіше звинувачують маркетинг у нав'язуванні товарів та послуг, у створенні штучного попиту та пропозиції, у виробництві непотрібних товарів;
- все частіше споживачі прагнуть до балансу між роботою, родиною та відпочинком;
- підприємства змушені постійно шукати нові бізнес-моделі, які включають дистанційну роботу, нові стратегії закупівлі ресурсів, через те, що неможливо спрогнозувати попит;

В умовах пандемії коронавірусу зникли слабкі бренди, а обсяги продажів у багатьох галузях знизилася до 20%, в деяких до 0% (туризм, готельний бізнес, громадське харчування), суттєво знизився попит на нові автомобілі, комерційна нерухомість значно знизилася в ціні через те, що орендарі масово розривали угоди оренди через відсутність роботи та карантинні обмеження. За оцінками експертів все це призведе до того, що 50% підприємств малого

бізнесу зникнуть. Залишаться лише великі корпорації з сильною ресурсною базою, адаптивним маркетингом та сильними брендами.

П. Друкер вважає, що роль маркетингу полягає в тому, щоб: по-перше, створювати клієнтів; по-друге, знання та розуміння клієнта на такому рівні, щоб продукти та послуги пасували йому та самі себе продавали. Також за словами дослідника: «Компанія має лише дві базові функції – маркетинг та інновації. Саме вони дають результат. Все інше – ваші витрати» [21, с.125-132].

Аналіз останніх тенденцій в маркетингу показав, що сьогодні:

- компанії орієнтуються на клієнтів, а не на продукт;
- концепція маркетингу «4P» досі є актуальною та ефективною;
- для визначення вектору розвитку підприємства та його маркетингової стратегії залишається актуальною концепція STP-маркетингу (сегментації, вибору цільового ринку, позиціонування);
- маркетинговий процес має вигляд представлений на рисунку 1.2 і складається з таких етапів:

1. дослідження ринку, перспектив його розвитку та інвестиційного потенціалу. В разі коли ринок перспективний виконується наступний етап STP-маркетингу;

2. STP-маркетинг, тобто здійснення позиціонування на обраному цільовому сегменті ринку та прийняття рішення про маркетингову стратегію охоплення ринку (масовий, диференційований, концентрований або індивідуальний маркетинг);

3. розробка пропозиції для цільового сегменту;

4. формування цінності бренду для покупців;

5. створення маркетингового плану;

6. впровадження маркетингового плану та контроль його реалізації.



Рис. 1.2. Ефективний маркетинговий процес за Ф. Котлером [складено автором на основі [35, 59]

В дослідженнях Ф. Котлера, присвячених розвитку маркетингу в епоху пандемії наведено риси нового маркетингу [35, 59]:

- активне використання мобільного маркетингу, голосового пошуку, чат-ботів;
- дослідження всього шляху потенційного покупця до моменту коли у нього з'являється думка про здійснення покупки того чи іншого товару та аналіз всіх можливих моментів в яких компанія торкається цього шляху. Якщо існують будь-які негативні моменти, або місця де підприємство має слабкість, то в них можна втратити клієнта і вони повинні бути усунуті;
- побудова спільноти фанатів бренду;
- використання майданчиків соціальних мереж;
- максимальна автоматизація маркетингових процесів, щоб взаємодія з клієнтом відбувалася навіть в разі відсутності маркетолога на робочому місці;
- побудова репутації щирої компанії, яка виявляє істинну турботу про клієнта.

Таким чином, враховуючи все вищесказане можна дати власне авторське визначення маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія – це гнучкий та адаптивний механізм реалізації маркетингової діяльності підприємства з використанням технологій цифрової економіки, орієнтований на конструювання довгострокових відносин з клієнтами на основі індивідуальної цінності, емоційної прив'язки та свободи вибору [51].

Сучасний споживач не бажає спілкуватися з продавцями під час вибору продукції, а також відчувати на собі прямий вплив реклами та інших інструментів стимулювання збуту, оскільки вважає, що може визначитися самостійно з тим, чого він потребує. Тому ключовими факторами успіху в маркетинговій діяльності в майбутньому будуть: індивідуальна цінність, яку відчуватиме покупець, його емоційна прив'язка до бренда, продавця або місця здійснення покупки (нейромаркетинг), а також відчуття свободи вибору, коли йому нічого не «нав'язується». Досягати перелічені фактори успіху будуть завдяки «розумному» ціноутворенню та ефективних збутових каналів.

В залежності від підходів до визначення змісту маркетингової стратегії існує їх багато класифікацій, які систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових стратегій*

Класифікаційна ознака	Види маркетингових стратегій	Автор
1	2	3
За ступенем охоплення ринку	Стратегія масового маркетингу	Ф. Котлер
	Стратегія диференційованого маркетингу	
	Стратегія концентрованого маркетингу	
	Стратегія індивідуального маркетингу	
Конкурентні стратегії	Базові стратегії конкуренції: низьких витрат, диференціації, фокусировки.	М. Портер
	Маркетингова стратегія лідера ринку (розширення ринку, захист частки ринку);	Ф. Котлер
	Маркетингова стратегія претендента на лідерство (фронтальна атака, атака з флангів, партизанський маркетинг);	
	Маркетингова стратегія послідовника (двійник, імітатор, пристусованець);	
Маркетингова стратегія нішера		
Темпи та напрямки розвитку підприємства	Маркетингова стратегія інтенсивного росту	П. Друкер
	Маркетингова стратегія інтегрованого росту	
	Маркетингова стратегія диверсифікованого росту	
Етап життєвого циклу товару	Маркетингова стратегія на етапі входження на ринок (маркетингова стратегія інноваційних товарів)	Ф. Котлер
	Маркетингова стратегія на етапі росту	
	Маркетингова стратегія на етапі насичення	
	Маркетингова стратегія на етапі занепаду	

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Інструменти маркетингу	Маркетингова товарна стратегія	Н. Борден, Ф. Котлер, Р. Лотерборн та інші
	Маркетингова цінова стратегія	
	Маркетингова стратегія розподілу	
	Маркетингова комунікаційна стратегія	
Стадія життєвого циклу галузі	Маркетингова стратегія в нових галузях	А.А. Томпсон, А.Дж.Стрикленд
	Маркетингові стратегії для галузей, які знаходяться в стадії зрілості	
	Маркетингові стратегії для галузей, які знаходяться в стадії стагнації або занепаду	
	Маркетингові стратегії для фрагментарних галузей	
	Маркетингові стратегії для глобальних галузей	
Функціональні стратегії	Стратегія цільового ринку	Ф. Котлер
	Стратегія сегментування	
	Стратегія позиціонування	
Зростання у парі «товар-ринок»	Маркетингова стратегія глибокого проникнення на ринок	І. Ансофф
	Маркетингова стратегія розвитку ринку	
	Маркетингова стратегія розвитку продукту	
	Маркетингова стратегія диверсифікації	

* - складено автором на основі [1, 20, 21,30-32, 42, 57]

Приведені в таблиці 1.1 класифікації вказують на широкий спектр сфер діяльності підприємства, які необхідно враховувати у стратегічному маркетингу:

- дослідження ринку та варіанти його охоплення маркетинговими заходами;
- рівень та інтенсивність конкурентної боротьби;
- зростання та розвиток підприємства;
- етапи життєвого циклу галузі, підприємства, товару;
- маркетинг-мікс;
- функції маркетингу.

З урахуванням змін у зовнішньому середовищі та маркетингу, що відбуваються під впливом цифровізації економіки та пандемії COVID-19 особливої актуальності набувають ті стратегії, які пов'язані з ґрунтовними

дослідженнями ринку та споживача, ефективним використанням інструментів маркетингу, особливо ціни та комунікацій.

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд наголошують, що кількість різних показників та змінних, які необхідно враховувати у маркетинговій стратегії підприємства велике, тому необхідно чітко вирізняти найважливіші чинники, які впливають на неї [57]. Дослідники називають дві основні групи таких чинників:

- фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній;
- фактори, які характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію та її можливості.

Але навіть ці дві групи чинників дають таку велику кількість комбінацій, що неможливо їх всі передбачити та розробити релевантну маркетингову стратегію. Однак, вони пропонують, для приведення маркетингової стратегії до відповідності з оточуючим середовищем, розглядати п'ять класичних варіантів ситуації в галузі та три класичних варіанти ринкового становища фірми. Ми пропонуємо розглянути ці чинники у вигляді матриці наведеної на рисунку 1.3.

На рисунку 1.3, на перетині запропонованих показників можна, побачити варіанти маркетингових стратегій, які можуть використовувати підприємства в різних ринкових умовах та з різним статусом. Перелік стратегій є узагальненим на основі всіх існуючих маркетингових стратегій підприємства.

Таким чином, проаналізовані сутність і зміст категорії «маркетингова стратегія» на основі класичних підходів іноземних та вітчизняних шкіл маркетингу та стратегічного управління, що дозволило виділити основні її складові. Показано, що в сучасних умовах більшість підходів до розуміння маркетингової стратегії втрачають свою актуальність через суттєві зміни умов ринкового середовища, а також споживача, його поведінки, ставлення до процесу прийняття рішення про покупку, вибору форм та методів придбання товарів.

Ринкове становище підприємства Ситуація в галузі	Підприємство – лідер ринку	Підприємства, які знаходяться на других позиціях	Слабкі підприємства та ті, що постраждали від кризи
Нові та швидко зростаючі галузі	Стратегії диференціації, спрямовані на досягнення переваги в якості товару	Пошук нових сегментів споживачів та нових способів використання товару	Стратегії знижених цін для приваблення на ринок покупців чутливих до зміни ціни
Галузі, що знаходяться в стадії зрілості	Скорочення витрат, злиття та поглинання конкурентів, вихід на міжнародні ринки	Скорочення асортименту, удосконалення виробничого процесу. Стратегія «у нас краще, ніж у лідера»	Ліквідація малоефективних підрозділів
Галузі, що знаходяться в стані стагнації або занепаду	Фокусування на створенні та розробки сегментів, що зростають; диференціація за якістю та інноваціями; скорочення витрат.	Одна зі стратегій лідера. Стратегія «у нас краще, ніж у лідера»	Стратегія ринкової ніші або ліквідація
Фрагментарні галузі	Стратегія конкурентних переваг на базі диференціації або скорочення витрат.	Стратегія вакантної ніші	Стратегія вакантної ніші
Глобальні галузі	Інтегроване зростання. Диференціація, скорочення витрат.	Стратегія характерного іміджу	-

Рис. 1.3 Матриця вибору маркетингової стратегії підприємства на основі поєднання класичних варіантів ситуації в галузі та його ринкового становища [складено автором на основі [57, с. 262-320]

На основі досліджень сучасних тенденцій у маркетингу Ф. Котлера та інших науковців запропоновано авторське визначення маркетингової стратегії на основі створення індивідуальної цінності, емоційної прив'язки та свободи

вибору споживача, що склало елемент наукової новизни магістерської дипломної роботи.

Дано класифікацію маркетингових стратегій підприємства та запропоновано матрицю вибору маркетингової стратегії підприємства на основі поєднання класичних варіантів ситуації в галузі та ринкового становища підприємства, що також склало наукову новизну роботи.

1.2 Методика розробки маркетингової стратегії підприємства

Відповідно до даного вище визначення маркетингової стратегії вона є гнучким та адаптивним механізмом реалізації маркетингової діяльності підприємства з використанням технологій цифрової економіки, орієнтований на конструювання довгострокових відносин з клієнтами на основі індивідуальної цінності, емоційної прив'язки та свободи вибору.

Отже, методика розробки такої стратегії повинна включати аналіз зовнішнього середовища, особливо споживачів, конкурентів та інших чинників, що впливають на неї; аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його можливостей щодо реалізації стратегії; підбір інструментарію стратегічного аналізу та створення ефективних конкурентних переваг на ринку; вибір вектору розвитку підприємства.

Аналіз наукової літератури [5, 7, 17, 26, 32, 33, 40, 49, 50, 57, 58, 60, 62] дозволив зробити висновки, що розробка маркетингової стратегії підприємства починається з поточного аналізу його діяльності, пошуку існуючих проблем на ринку, в конкурентній позиції, у відносинах за споживачами, на основі чого розробляються місія, бачення, цілі, завдання та обираються інструменти їх досягнення.

На думку французького дослідника Ж.Ж. Ламбена процес розробки маркетингової стратегії носить інтегрований характер, поєднуючи в собі заходи стратегічного та операційного маркетингу. На рисунку 1.4 наведено інтегрований процес розробки маркетингової стратегії [32, с. 41].



Рис. 1.4. Інтегрований процес розробки маркетингової стратегії [32, с. 41]

Як показано на рисунку 1.4, порівнюючи цільову частку кожного товарного ринку і відповідний прогноз первинного попиту, можна обрати збутову мету, спершу в показниках обсягу, а потім, беручи до уваги цінову політику, у вигляді товарообігу. Далі шляхом здійснення операцій із виручкою, маркетинговими витратами та іншими складовими підприємство може отримувати цільовий прибуток.

В своєму баченні процесу розробки маркетингової стратегії Ж.Ж. Ламбен робить акцент на те, що необхідно враховувати два взаємодоповнюючих підходи: маркетинг пропозиції та маркетинг відгуку.

Мета маркетингу відгуку – є встановлення потреб та бажань та їх задоволення.

Мета маркетинг пропозиції – знаходження нових способів задоволення потреб та бажань.

Таким чином, з вищесказаного слідує, що першим рівнем розробки маркетингової стратегії є формулювання місії, яка в цілому характеризує, що підприємство собою являє, для чого воно існує і яке його місце.

Наступний рівень – це розробка набору ділових стратегій, які включають рішення щодо портфельних стратегій, стратегій розвитку та конкурентних стратегій.

Наступний рівень – прийняття рішень відносно функціональних стратегій підрозділів підприємства, які й забезпечують реалізацію ділових стратегій. Маркетингові стратегічні рішення на цьому рівні можуть розроблятися за окремими цільовими ринками, регіональними ринками, товарами, групами споживачів, окремими товарними марками.

Загальна схема етапу розробки маркетингової стратегії підприємства представлена на рисунку 1.5.

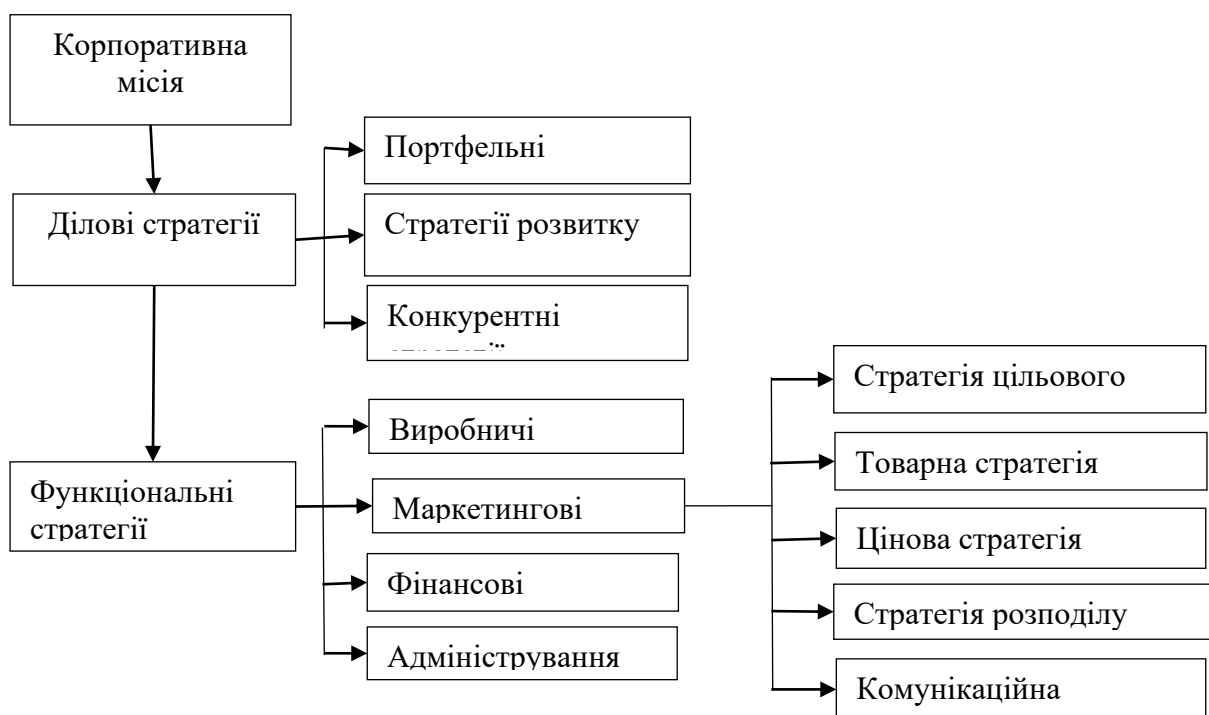


Рис. 1.5. Принципова схема розробки маркетингової стратегії підприємства [7, с. 119]

У випадку коли маркетингова стратегія розробляється не на великому підприємстві, а на малому, де функції різних відділів часто виконуються одними й тими самими людьми, схема представлена на рисунку 1.5 може змінюватися, а ділові та функціональні стратегії для малого підприємства можуть поєднуватися.

Маркетингова стратегія підприємства може бути розроблена з урахуванням трьох бізнес-орієнтацій підприємства:

- product out (проштовхування товару на ринок);
- product in (протягування товару ринком);
- invest in (притягнення інвестицій із зовнішнього середовища).

Бізнес-орієнтація «product out» – організація діяльності підприємства з використанням активних методів стимулювання збуту, просування, конкурентної боротьби на ринку для збільшення продажів. В цьому контексті маркетингова стратегія розглядається лише як функція збільшення продажів та максимізація прибутку, в ній будуть переважати складові стратегії розподілу та просування, а також цінова стратегія, оскільки остання є інструментом миттєвого впливу на цільового споживача.

Бізнес-орієнтація «product in» – організація діяльності підприємства при якій, засобами маркетингу створюються умови, за яких споживач в конкретний момент прийняття рішення про покупку бажає купити не будь-який товар, а саме товар даного підприємства або визначеної торговельної марки. Основна мета такої орієнтації – стабільне зростання продажів та зростання прибутку у довгостроковій перспективі.

Бізнес-орієнтація «invest in» – організація діяльності підприємства по формуванню інвестиційної привабливості за рахунок ринкових факторів зростання капіталізації бізнесу. Маркетингова стратегія орієнтована на залучення та утримання інвестицій в бізнесі. Активна маркетингова діяльність забезпечує формування частки ринку, лояльних клієнтів та затребуваності продукції. Залучення додаткового капіталу відбувається шляхом продажу

ліцензій та франшиз, отримання інвестицій в рамках партнерства, продажу бізнесу або його частин за ціною повної капіталізації.

Дві останні бізнес-орієнтації спрямовані на виявлення та задоволення потреб споживачів. В умовах сучасного бізнес-середовища ці дві стратегії також враховуватимуть можливості цифрового маркетингу та специфіку сучасного споживача, зміну його ролей та пріоритетів.

В таблиці 1.2 наведено узагальнення основних характеристик та показників маркетингової стратегії підприємства в разі використання тієї чи іншої бізнес-орієнтації.

Таблиця 1.2

Основні характеристики та показники маркетингової стратегії підприємства у разі використання бізнес-орієнтацій*

Бізнес-орієнтація	Характеристики маркетингової стратегії	Основні показники оцінки ефективності маркетингової стратегії
product out	Збільшення продажів та максимізація прибутку, переважають складові стратегії розподілу, просування, цінова стратегія	Витрати, обсяг продажів, обсяг прибутку, короткострокові та тактичні цілі, показники ефективності збутової діяльності та маркетингових комунікацій. Лояльність споживачів.
product in	Побудова відносин з клієнтами, створення лояльних споживачів, прихильність споживача, управління поведінкою споживача; забезпечення продажів певного товару на заданому рівні	Рівень обізнаності ринку про товар, частка ринку, імідж підприємства, марочний капітал, інвестиції, управління нематеріальними активами
invest in	Активний маркетинг, формування кола лояльних клієнтів з високим ступенем прихильності, збільшення привабливості бізнесу.	Маркетингова стратегія спрямована на залучення інвестицій, формування інвестиційної привабливості, розробку інноваційних інструментів у всіх елементах комплексу маркетингу.

* - складено автором на основі [7, с. 29-48]

Дослідження підходів до розробки маркетингової стратегії підприємства дозволив визначити основні чинники, що впливають на її характер та вибір інструментів реалізації:

- ринкова ситуація;
- поточний стан підприємств;
- розмір підприємства;
- галузь в якій підприємство здійснює діяльність;
- інноваційна діяльність підприємства;
- бізнес-орієнтація.

Виходячи з вищеведеного пропонуємо підхід до розробки маркетингової стратегії підприємства, представлений на рисунку 1.6.

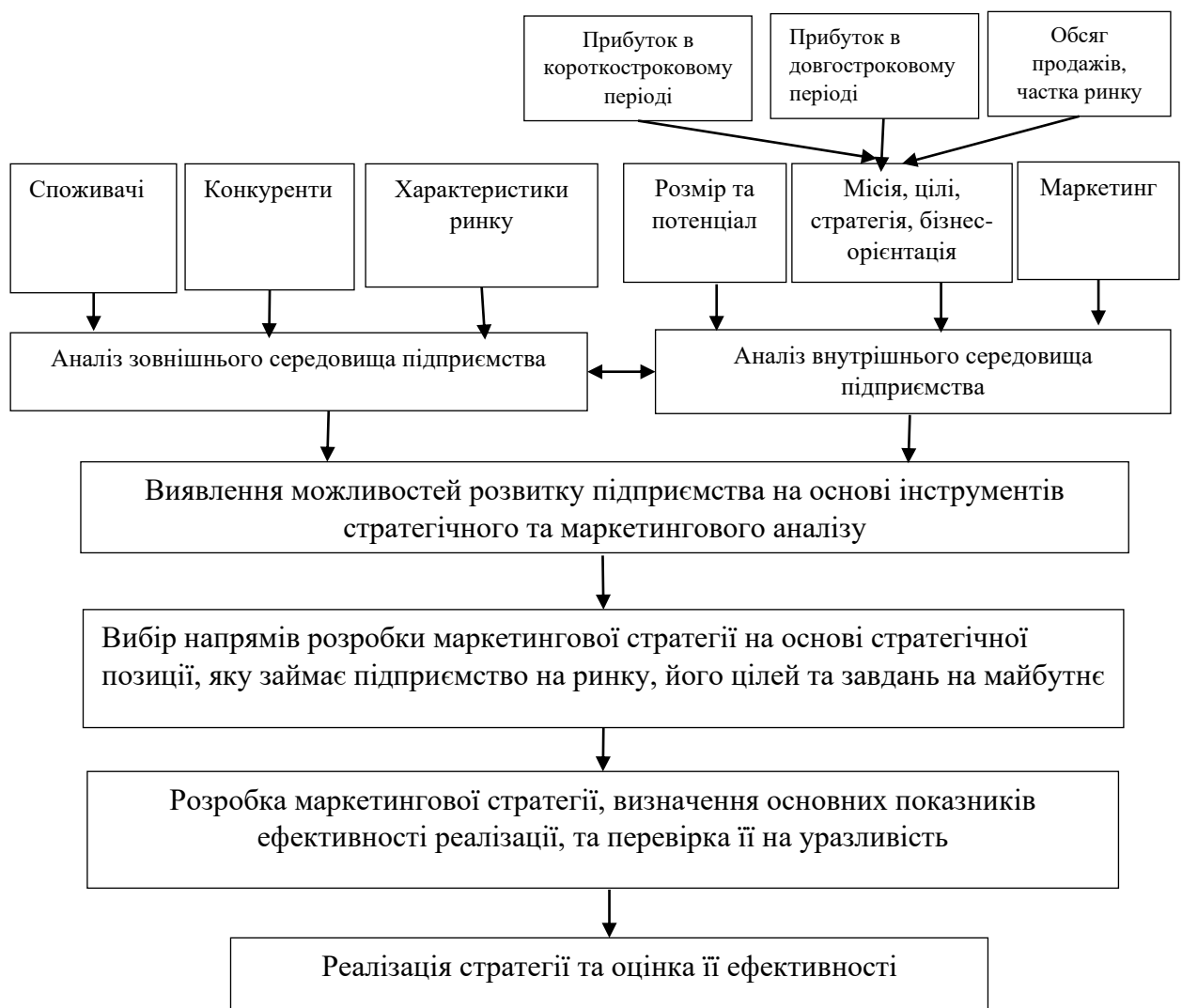


Рис. 1.6. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства [розробка автора]

Отже, згідно до запропонованого підходу розробка маркетингової стратегії підприємства починається з визначення його місії, яка ґрунтується на основних цілях (довгострокова або короткострокова прибутковість, досягнення певного обсягу продажів та завоювання частки ринку, конкурентоздатність та життєздатність у довгостроковій перспективі). Також важливим аспектом під час визначення місії підприємства є оцінка його бізнес-орієнтації, оскільки від неї залежить характер реалізації маркетингової стратегії.

Одночасно з визначенням місії підприємства відбувається аналіз його внутрішнього середовища (розміру та потенціалу, всіх сфер діяльності, а особливо маркетингової), здійснюється оцінка всіх внутрішніх складових. Аналіз маркетингової діяльності передбачає проведення аудиту всього маркетингового комплексу («4P» або «7P» в залежності від галузі в якій підприємства здійснює діяльність; портфельний аналіз за наявності широкого асортименту та орієнтованості на декілька різних товарних ринків).

Аналіз зовнішнього середовища підприємства може здійснюватися за багатьма напрямками:

- дослідження макросередовища методами PEST (STEP), PRESTCOM SWOT, QEST та інших видів аналізу стратегічного;
- дослідження мікросередовища (сегментація споживачів, опитування, спостереження, побудова карт сприйняття, оцінка рівня та характеру конкуренції, конкурентних сил, що впливають на ринок;
- визначення розміру ринку, темпів його росту, рівня привабливості, прогнозування перспектив розвитку ринку.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства це взаємопов'язані процеси, оскільки чинники зовнішнього середовища можуть здійснювати вплив на підприємство рівень якого буде від непомітного до значного, і відповідною буде реакція підприємства на цей вплив. Особливо важливим є аналіз споживачів та конкурентів, оскільки саме на них необхідно спрямовувати заходи маркетингової стратегії підприємства.

На основі перерахованих вище інструментів маркетингового та стратегічного аналізів визначаються передумови розробки маркетингової стратегії підприємства на основі його сильних та слабких сторін, а також можливостей, які існують у зовнішньому середовищі (наприклад, розвиток ринкової ніші або завоювання позицій лідера на ринку). Разом з можливостями для розробки та реалізації маркетингової стратегії необхідно враховувати загрози з боку зовнішнього середовища, рівень впливу та ймовірність їх виникнення, оскільки загрози можуть послаблювати підприємство, викликати критичний стан, заважати реалізовувати стратегічні плани.

Вибір напрямів розробки та реалізації маркетингової стратегії можна здійснювати на основі таких стратегічних інструментів як SPACE – аналіз, який дозволяє визначити поточну стратегічну позицію, на основі якої обирається вектор розробки маркетингової стратегії. Також методика SPACE – аналізу містить у собі набір рекомендованих стратегій та заходів для кожного з чотирьох можливих варіантів стратегічних позицій підприємства.

Також для визначення напрямів розробки маркетингової стратегії можна використати «товарно-ринкову» матрицю І. Ансоффа, яка також дозволяє розробити певний стратегічний набір на короткострокову та довгострокову перспективу в залежності від місії, цілей, завдань та бізнес-орієнтації підприємства.

Розробка маркетингової стратегії передбачає визначення заходів з таких напрямків як:

- маркетингова товарна стратегія;
- маркетингова цінова стратегія;
- маркетингова стратегія розподілу;
- стратегія маркетингових комунікацій.

В товарній стратегії необхідно визначити питання управління товарними лініями підприємства, життєвим циклом та марками; брендингу; упаковки товарів.

Цінова стратегія як і маркетингова стратегія орієнтується на ключові цілі підприємства і в залежності від них визначає інструменти та методи ціноутворення, які будуть використовуватися.

Стратегія розподілу продукції підприємства повинна визначати структуру та конфігурацію каналів збуту, характер та рівень охоплення ринку, цілі та завдання збутовим посередникам задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

Маркетингова комунікаційна стратегія визначає напрямки та інструменти інформаційного охоплення ринку, інструменти впливу на споживача. Сучасна маркетингова комунікаційна стратегія повинна бути омніканальною, тобто використовувати різні комунікаційні канали, не лише класичні, але й цифрові.

Кожна з чотирьох складових маркетингової стратегії має власні показники, що характеризуватимуть їх ефективність та ефективність маркетингової стратегії загалом. В таблиці 1.3 наведено можливі варіанти таких показників.

Таблиця 1.3

Показники ефективності маркетингової стратегії підприємства*

Складові маркетингової стратегії	Показники ефективності
Товар	Широта, глибина, гармонійність, рентабельність, рентабельність товарного асортименту; конкурентоспроможність товарів; задоволеність (готовність рекомендувати продукт знайомим)
Ціна	Дохід, витрати, прибуток Чиста приведена вартість Цінова задоволеність
Розподіл	Конверсія, окупність, частка ринку, витрати
Комунікація / Просування	Лояльність Обізнаність Пробні покупки Оцінка Майбутня цінність клієнта

* - складено автором на основі [7, с. 49-65]

Оцінка уразливості стратегії здійснюється з метою виявлення факторів уразливості та факторів стабільності стратегії у зовнішньому середовищі підприємства та всередині нього задля запобігання виникнення факторів уразливості та їх впливу на можливість реалізувати розроблену стратегію. Також оцінка уразливості здійснюється для коригування окремих складових стратегії.

На останньому етапі здійснюється реалізація стратегії, моніторинг результатів, які досягає підприємство та співставлення їх із запланованими. Ж.Ж. Ламбен запропонував механізм оцінки маркетингової стратегії, представлений на рисунку 1.7 [32, с. 46].

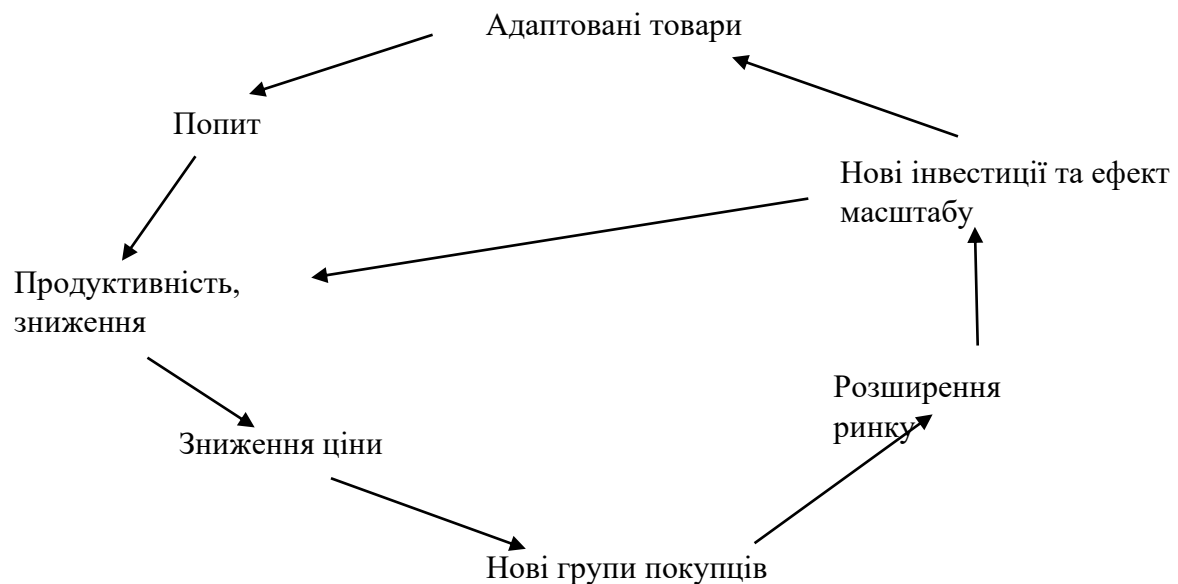


Рис. 1.7. Круг розвитку, який запускається маркетинговою стратегією [32, с. 46]

Під час розробки стратегії маркетингу виявляються незадоволені ринкові потреби, що стимулює розробку нових або поліпшених товарів. Операційні заходи в межах маркетингової стратегії створюють динамічну маркетингову програму для створення або збільшення ринкового попиту на ці товари. Збільшення попиту викликає зниження собівартості, що дозволяє знижувати ціни та приваблює на ринок нові групи покупців. В результаті розширення

ринку підприємству необхідно збільшувати виробничі потужності, що викликає ефект масштабу і стимулює подальші дослідження та розробки по створенню нових поколінь товарів. Таким чином досягаються всі поставлені перед підприємством цілі.

Таким чином, досліджено різні підходи до питання методики розробки маркетингової стратегії підприємства, в результаті чого запропоновано власний підхід, який ґрунтується на дослідженні споживачів, конкурентів та характеристик ринку з одного боку, та розміру підприємства, його цілей, бізнес-орієнтації та маркетингової діяльності з іншого. На основі аналізу різних бізнес-орієнтацій підприємства дано основні характеристики та показники його маркетингової стратегії.

1.3 Інструменти розробки маркетингової стратегії підприємства

На результат процесу розробки маркетингової стратегії підприємства значний вплив здійснюють інструменти, які було використано для здійснення аналізу середовища, оцінки стану підприємства та ефективності його маркетингової діяльності, вибору напрямку маркетингової стратегії тощо.

Всі інструменти, які описані вище в запропонованій методиці розробки маркетингової стратегії можна поділити на декілька груп в залежності від етапу на якому вони використовуються. В таблиці 1.4 представлено перелік різних інструментів.

Кожний з представлених в таблиці 1.4 інструментів можна використовувати автономно, що дозволить отримати результат у вигляді можливих маркетингових стратегій. Але на діяльність підприємства впливає велика кількість різних чинників і автономні інструменти не зможуть їх всі одночасно врахувати. Тому, Т.А. Гайдаєнко рекомендує розробити модель стратегічного планування на підприємстві, яка буде враховувати різні інструменти, показувати зв'язки між ними.

Таблиця 1.4

Інструменти розробки маркетингової стратегії підприємства в залежності від етапу та його завдань*

№	Етапи	Задачі	Інструменти
1	Аналіз місії та цілей	Оцінка доцільності та релевантності місії та цілей підприємства поточній ситуації на ринку та місцю підприємства на ньому .	«Дерево цілей», модель системи стратегічного управління тощо.
2	Дослідження макро та мікро оточення підприємства	Оцінювання рівня та характеру впливу оточення підприємства на його діяльність та перспективи розвитку, виявлення можливостей та загроз	Життєвий цикл галузі, PEST-аналіз, п'ять конкурентних сил М. Портера, карти стратегічних груп конкурентів, ключові фактори успіху, сегментація ринку, побудова карт сприйняття тощо.
3	Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Оцінка розміру та можливостей підприємства, його сильних та слабких сторін, рівня конкурентоздатності.	Схеми життєвих циклів виробу, товару, технології, організації, графік Портера «рентабельність – частка ринку», крива досвіду, ланцюг створення вартості, маркетинговий аудит тощо.
4	Визначення вектору розробки маркетингової стратегії	Обрати напрямки розвитку підприємства	Результати SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, портфельного, конкурентного аналізу тощо.
5	Оцінка результатів реалізації стратегії	Оцінити ефективність розроблених заходів, здійснити корегування в разі необхідності,	Матриця уразливості, GAP-аналіз тощо

* - розробка автора

Приклад моделі стратегічного планування на підприємстві представлений на рисунку 1.8 [7, с. 124]. Верхній сектор моделі включає методики для проведення аналізів всіх рівнів середовища.

Далі необхідно визначити потенціал існуючого бізнес-портфеля та потенціал його розвитку. Після аналізу портфеля необхідно обрати стратегії розвитку підприємства та дати їм оцінку. Стрілками на схемі вказані не лише переходи від етапу до етапу розробки стратегії, а й рух вихідних даних та результатів аналізу від етапу до етапу.

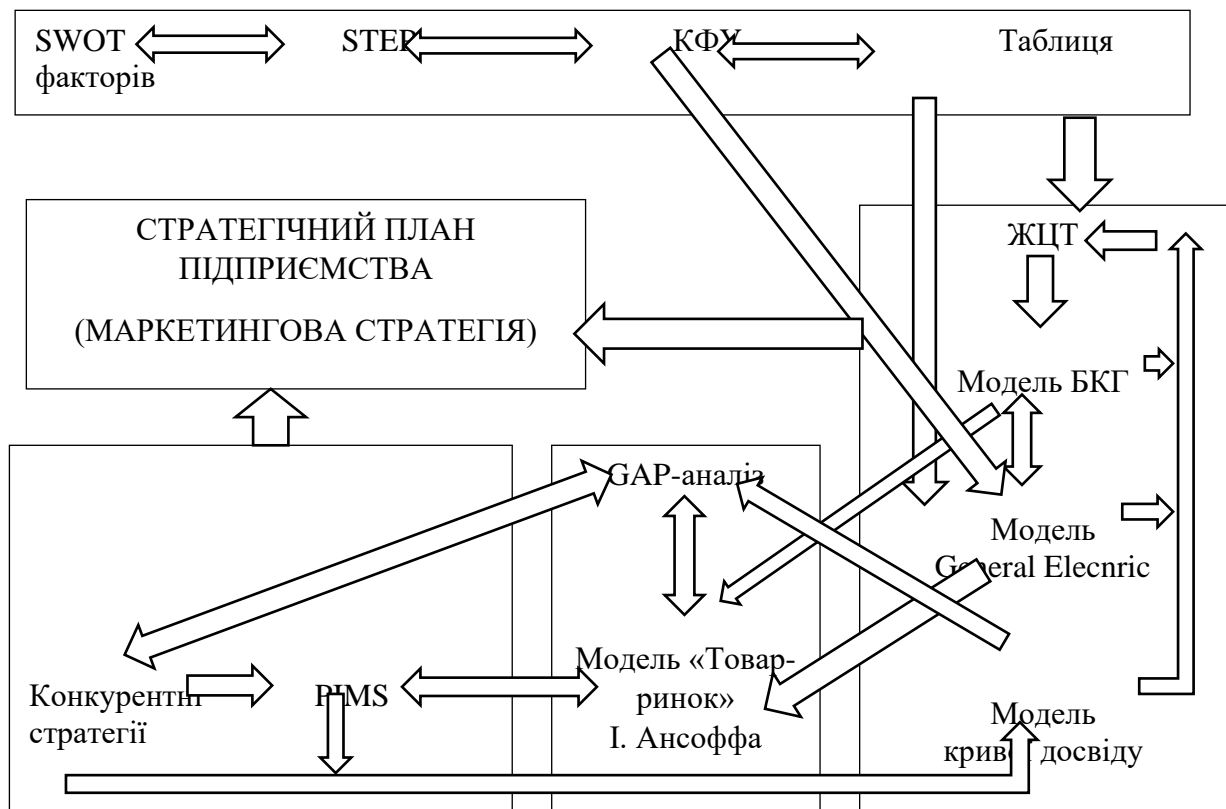


Рис. 1.8. Приклад побудови моделі стратегічного планування на підприємстві з використанням різних інструментів [7, с. 124]

Як можна побачити з рисунку 1.8 стратегічний план підприємства розробляється з використанням різних інструментів, які можна побудувати у певні ланцюги.

Для повного та всеосяжного аналізу та розробки ефективної стратегії головною умовою є комплексне використання існуючих інструментів стратегічного аналізу. Однак представлена модель буде застосовуватися скоріше великими підприємствами, які мають велику товарну номенклатуру та значні ресурси. Для невеликих підприємств можна використовувати менший перелік інструментів. Більш того, невеликі підприємства більше орієнтовані на споживачів і більше залежать від рівня їх задоволеності, тому повинні більше уваги приділяти методам дослідження споживачів і на їх основі приймати рішення щодо маркетингової стратегії.

Для малого підприємства можна використати наступні інструменти:

- аналіз ринку (таблиця факторів привабливості ринку – таблиця 1.5);
- сегментація ринку;
- SNW-аналіз (сильні та слабкі сторони підприємства);
- дослідження переваг споживачів на основі карт сприйняття;
- SPACE-аналіз.

Таблиця 1.5

Фактори привабливості ринку за М. Мак-Дональдом [7]

Група факторів	Перелік факторів
Ринкові фактори	Розмір ринку
	Розмір ключових сегментів
	Темпи росту ринку
	Темпи росту ключових сегментів
	Різноманітність ринку
	Чуттєвість до ціни
	Чуттєвість до рівня обслуговування
	Циклічність
	Сезонність
Конкурентні фактори	Сила впливу постачальників
	Типи конкурентів
	Рівень концентрації
	Частки ринків
	Бар'єри входу/виходу
Фінансові та економічні	Ступінь вертикальної інтеграції
	Маржинальний дохід
	Можливість економити на масштабі
	Бар'єри входу/виходу
Технологічні	Можливість ліквідації
	Зрілість та рівень технологій
	Патенти та права
Соціально-політичні	диференціація
	Соціальні відносини та тенденції
	Закони та державне регулювання
	Людський фактор

Після оцінки привабливості ринку необхідно здійснити його сегментацію, оскільки вона є основою для визначення маркетингової стратегії охоплення ринку, ключових груп покупців, побудови системи комунікацій тощо.

Сегментація полягає у поділі ринку підприємства на окремі групи споживачів, які називають сегментами, в яких споживачі мають приблизно однакові характеристики.

В літературі та на практиці існує багато методів сегментації []: на основі факторів сегментації, апріорні та апостеріорні методи, метод М. Шерінгтона «5W» та інші.

Виділяють такі фактори сегментації:

- географічний - розподіл ринку на різні географічні об'єкти: країни, штати, регіони, округи, міста, мікрорайони;

- демографічний - розподіл ринку на споживчі групи за такими демографічними ознаками, як вік, стать, розмір сім'ї, етапи життєвого циклу сім'ї, рівень прибутків, рід занять, освіта, віросповідання, раса і національність.

- економічний - розподіл ринку за рівнем доходів і заощаджень населення; рівнем інфляції;

- психологічний - за належністю до певного суспільного класу або соціальної групи; способом життя; типом особистості; структурою потреб тощо;

- поведінковий (за мотивами здійснення покупки; ступенем готовності покупця до сприйняття товару або ступенем прихильності до товару або товарної марки тощо).

На основі результатів проведеного сегментування ринку можна визначити переваги споживачів на цільових сегментах. Для цього Ф. Котлер рекомендував використовувати карти сприйняття або карти позиціонування.

Картами сприйняття називають інструмент, що дозволяє здійснити позиціонування товарів шляхом наочного зображення близькості між товарами або сегментами. [30, с. 516]. Розрізняють декілька видів карт сприйняття. Залежно від розмірності – прості (розмірність дорівнює 2) та складні (розмірність більше 2). Залежно від труднощів методів побудови – побудовані на основі інтуїції та побудовані на основі статистичних методів. У простому випадку карта сприйняття є двовимірною системою координат, на якій

відкладені позиції конкуруючих марок із точки зору їх сприйняття споживачами. У процесі побудови конкретні марки відображаються точками на карті, у двох або більше вимірах.

Для побудови карти сприйняття необхідно здійснити опитування споживачів товару на питання стосовно його характеристик, властивостей, переваг та недоліків, порівняно з конкурентами або товаром еталоном. Відповіді наносяться на карту, яка має дві ключові характеристики та рівень їх оцінки «висока ціна-низька ціна», «висока якість – низька якість» і т.д. Отримані результати можна використовувати для розробки заходів різних складових маркетингової стратегії (товарної, цінової, комунікаційної тощо).

Для визначення вектору розробки маркетингової стратегії рекомендовано використовувати методику SPACE-аналізу, який є комплексним методом, призначеним для оцінювання поточної ринкової ситуації та вибору вектору розробки стратегії.

В літературі існують різні підходи до розробки критеріїв здійснення SPACE-аналізу, але більшість авторів сходиться на думці, що він полягає у оцінці чотирьох основних груп факторів, які наведено в таблиці 1.6.

Дві групи факторів відносяться безпосередньо до діяльності підприємства – його економічний потенціал (фінансова сила) та конкурентні переваги. Дві інших – це ринкові фактори, які від підприємства не залежать але можуть мати значний вплив на його діяльність, причому як позитивний, так і негативний.

Проведення SPACE-аналізу відбувається за такими етапами [62, с. 124]:

- а) підготовчий етап, в ході якого формується відповідна група фахівців для проведення дослідження;
- б) розробка критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків;
- в) погодження стратегій розвитку в залежності від одержуваної стратегічної позиції.

Таблиця 1.6

Фактори визначення стратегічної позиції підприємства за методикою SPACE-аналізу*

Група факторів	Склад
Економічний потенціал підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - норма прибутковості; - витрати виробництва; - рентабельність інвестованого капіталу; - рентабельність інвестицій; - обсягами заборгованості; - ризикованість бізнесу.
Конкурентні переваги підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - частка ринку; - структура асортименту продукції; - цінова політику; - рівень розвитку маркетингу та других важливих для даної галузі підсистем підприємства; - рівень якості (конкурентоспроможність) продукції; - лояльність споживачів; варіації попиту; - рівень обслуговування; - цінова політика; - ступінь омніканальності комунікацій; - використання цифрових технологій.
Привабливість галузі /ринку	<ul style="list-style-type: none"> - кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції; - загальна привабливість галузі (серед інших галузей); - залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку; - стадія життєвого циклу; - стабільність прибутку і загальна норма прибутковості галузі; - використання товарів даної галузі в інших секторах економіки.
Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу)	<ul style="list-style-type: none"> - темпи зростання економіки країни; - інвестиції; - державне регулювання: наявність та інтенсивність; - ступень залежності галузі від іноземних ринків сировини; - технологічні зміни; - темпи інфляції

* - складено автором на основі [62]

Визначені в таблиці 1.6 фактори оцінюються з використанням методу експертних оцінок за певною шкалою, яку кожне підприємство обирає самостійно і отримує чотири оцінки, які наносяться на координатну площину, яка має чотири квадранти:

- агресивна позиція;
- консервативна позиція;
- конкурентна позиція;
- захисна позиція.

Для кожної з перелічених стратегічних позицій підприємства існує набір рекомендованих заходів, дій та стратегій наведений на рисунку 1.9.

На основі отриманих оцінок будується чотирикутник (вершини кутів оцінки кожного критерію конкурентної позиції), обирається то поле, де сторона чотирикутника найбільша.

За результатами SPACE-аналізу розробляється маркетингова стратегія підприємства. Для її уточнення можна використати товарно-ринкову матрицю І. Ансоффа, яка дозволяє здійснити більш точний вибір складових маркетингової стратегії, оскільки дозволяє оцінити поточне місце товару на ринку та визначити на яких ринках підприємство присутнє в конкретний момент часу і які стратегічні дії повинно здійснити для того щоб розвиватися, покращити або утримати свою стратегічну позицію.

Таку саме функцію виконує GAP-аналіз, який показує невідповідність між показниками діяльності які підприємство має на початку розробки та реалізації маркетингової стратегії з тими, які воно планує отримати в ході її реалізації. Цей інструмент дозволяє визначити ресурси необхідні для досягнення поставлених стратегічних цілей, показує слабкі місця, яких необхідно позбутися та допомагає обрати інструменти за рахунок яких це можна здійснити.

<p style="text-align: center;">Консервативна позиція</p> <p><i>Характеристика:</i> Ринок стабільний, практично не росте.</p> <p><i>Фокус уваги :</i> конкурентоспроможність продукту.</p> <p><i>Рекомендовані дії:</i> скорочення асортименту; скорочення витрат; фінансова реструктуризація; захист позицій; розробка нових продуктів; розвиток ринку.</p>	<p style="text-align: center;">Агресивна позиція</p> <p><i>Характеристика:</i> Приваблива галузь, стабільне оточення, значний фінансовий потенціал підприємства.</p> <p><i>Фокус уваги:</i> здатність протистояти конкурентам існуючим та потенційним</p> <p><i>Рекомендовані дії:</i> Збільшення обсягів продажу та розширення частки ринку; подальше посилення конкурентних переваг.</p>
<p style="text-align: center;">Захисна позиція</p> <p><i>Характеристика:</i> Низька привабливість галузі, ринок знаходиться у стагнації, позиції підприємства дуже слабкі, фінансових ресурсів мало</p> <p><i>Фокус уваги:</i> Виживання підприємства</p> <p><i>Рекомендовані дії:</i> Вихід з ринку або повна реструктуризація, концентрація ресурсів, централізація управління.</p>	<p style="text-align: center;">Конкурентна позиція</p> <p><i>Характеристика:</i> Привабливі галузі, нестабільне оточення, низький фінансовий потенціал підприємства,</p> <p><i>Фокус уваги:</i> необхідність підтримки гнучкості підприємства.</p> <p><i>Рекомендовані дії:</i> Розвиток продуктів, організаційна, фінансова, економічна, стратегічна реструктуризація, зміна організаційної форми</p>

Рис. 1.9. Стратегічні позиції матриці SPACE-аналізу та їх характеристика [складено автором на основі [62]]

Таким чином, для розробки маркетингової стратегії можна обрати не лише інструменти, які дозволять проаналізувати передумови її формування, але й ті, які допомагатимуть обрати напрямок розвитку стратегії та оцінити можливість досягнення запланованих показників.

Отже, в ході дослідження інструментів розробки маркетингової стратегії проаналізовано різні моделі побудови системи стратегічного планування на підприємстві та наведено окремі приклади, що дозволило виділити комплекс

інструментів, які будуть використано для розробки маркетингової стратегії підприємств різних розмірів та галузей, а також здійснити групування інструментів розробки маркетингової стратегії підприємства в залежності від етапу та його завдань.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ «СОЛОДКИЙ ПОДАРУНОК»

2.1 Дослідження ринку борошняних кондитерських виробів України та Запорізького регіону

Ринок виробництва кондитерських виробів є частиною харчової промисловості та складає приблизно 15% від її обсягу. Дослідження свідчать, що в кондитерський бізнес України залучено понад 50 000 працівників, і більш як вісімсот підприємств [6, 10, 18, 25, 29, 38, 53]. Продукція українських кондитерів широко відома у світі і користуються значним попитом як в Україні, так і у світі.

Кондитерські вироби – це солодощі, з високою харчовою цінністю, яскравим візуальним оформленням і унікальним ароматом, які виробляються із цукру та його замінники, наприклад, меду, і часто містять такі інгредієнти як: борошно, молоко, жири, какао, горіхи, харчові барвники. Кондитерські вироби поділяють на три групи:

- цукристі – ця група включає в себе карамельні цукерки, ірис, зефір, пастилу, східні солодощі, желейні цукерки та ін.;
- шоколадні – батончики, плитки шоколаду; шоколадні цукерки;
- борошняні – торти, тістечка, пряники, вафлі, бісквіти, печиво [55, 56].

Що стосується обсягів виробництва, то в Україні найбільше виробляють шоколадних виробів, на другому місці – борошняні, на третьому - цукристі. Результати досліджень свідчать, що абсолютним лідером в усіх трьох сегментах на українському ринку кондитерських виробів є ТМ «ROSHEN», що випускає в рік 48 580 т шоколадних, 47 648 т борошняних та 104 576 т цукристих виробів. Хоча до 2014 року пріоритетне виробництво шоколадних виробів належало

АВК, а борошняних – Конті. Загалом частка ринку корпорації «Рошен» у сегменті цукристі солодоші складає 80% [6].

За показниками 2018-2020 рр. мучна (борошняна) кондитерська продукція в Україні посідала перше місце за рівнем споживання, маючи відповідно 10,5; 10,7 та 11,2 кг на душу населення в рік, шоколад посідає друге місце (6,4; 6,8; 6,95 кг), цукриста кондитерська продукція – третє (5,1; 5,25; 5,4 кг) [53]. Споживання кондитерських виробів за окремими видами продукції у 2018 -2020 рр. наведено на рисунку 2.1.

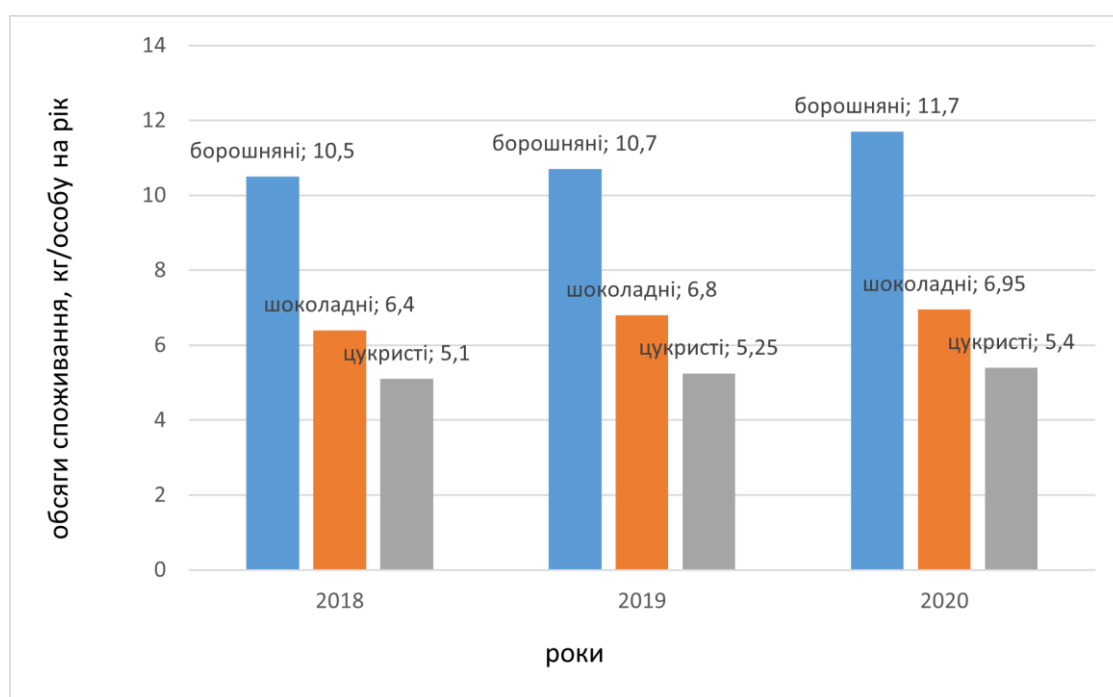


Рис. 2.1. Споживання основних видів кондитерських виробів в Україні в 2018-2020 рр. в кг на душу населення [побудовано автором на основі [6, 10, 55, 56]

Серед кондитерських виробів найбільшою популярністю серед українців користуються (щодо продажів у грошовому вираженні) мучні, маючи 46%, шоколад та продукти зі вмістом какао (43,0%), а найменшою – цукристі без какао (11%). Мучні та шоколад генерують понад 70% продажів ринку солодошів (рис. 2.2) [10].

Дослідження свідчать, що кондитерські вироби не є предметами першої необхідності, а тому попит на них залежить від рівня доходів населення, і суттєво знижується при необхідності економії [55, 56]. При цьому солодощі найчастіше купуються на свята (Новий рік, 8 березня, 1 вересня), дні народження та інші тематичні події. Шоколад купується для відновлення енергії та підвищення настрою. Таким чином, солодощі купуються або за нагальною потребою або під впливом емоційних чинників, що необхідно враховувати під час розробки маркетингової стратегії, а особливо її комунікаційної складової.

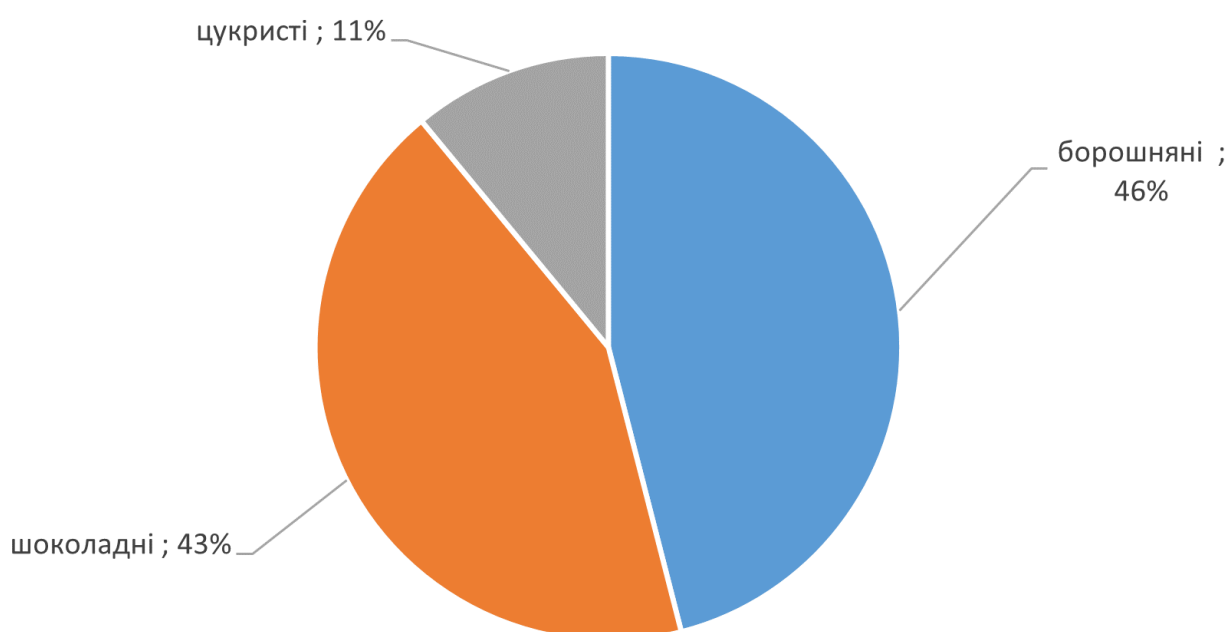


Рис. 2.2. Обсяги продажу кондитерських виробів, в грошовому вираженні, на українському ринку в 2020 році, %
[побудовано автором на основі [6, 10, 55, 56]]

Дослідження також свідчать, що при виборі кондитерської продукції, українські споживачі надають перевагу саме продукції національного виробництва, через такі її переваги [55, 56]:

- більш доступна ціна;
- достатній рівень якості;

- тренд «maid in Ukraine».

В нашому дослідженні, ми будемо розглядати субринок «борошняних виробів» ринку кондитерської продукції, оскільки кондитерська «Солодкий подарунок» виробляє саме борошняну продукцію. Також ми будемо орієнтуватися на ринко м. Запоріжжя та Запорізької області, оскільки на цьому етапі існування, маленька кондитерська, яка не володіє значними ресурсами, може охопити дослідженнями, можливостями виробництва, інструментами маркетингу та логістикою тільки локальний ринок.

До борошняних кондитерських виробів відносять солодкі висококалорійні продукти з приємним смаком, які швидко засвоюються організмом, які містять не менш ніж 25% борошна і багато цукру. Крім того, солодощі містять яйця, жири, хімічні розпушувачі і смакові добавки. Умовно, борошняні кондитерські вироби можна поділити на кілька продуктових груп [55, 56]:

- печиво, крекер, галети;
- рулети;
- вафлі;
- трубочки;
- кекси;
- торти;
- тістечка;
- пончики;
- пряникові вироби;
- східні солодощі.

Ринок борошняних кондитерських виробів характеризується сезонністю попиту – пік споживання восени і взимку, а найнижчі показники – влітку. Тому найбільший обсяг виробництва борошняних кондитерських виробів можна спостерігати у жовтні, а найменший у травні. Аналіз показав, що, як на загальному ринку кондитерських виробів, так і на субринку «борошняних виробів» присутні декілька типів виробників [6, 10, 18, 25, 29, 55, 56]:

- загальнонаціональні виробники – великі кондитерські компанії, які мають широкий асортимент відомих торгових марок, або навіть брендів», кондитерської продукції, значні обсяги виробництва та займають значні частки ринку. Серед таких компаній – лідери ринку компанії «Рошен», «Харківська бісквітна фабрика», «Світоч», «Конті», «АВК» та інші. Таких компаній на ринку від 10 до 15 із загальною часткою ринку понад 80%;

- власне виробництво торгових мереж Aushan, «Епіцентр-К», «Сільпо», «Варус» та інших (4% ринку);

- регіональні виробники – невеликі виробники, які поширюють свою діяльність на декілька областей України, мають впізнавану на певній обмеженій території торгову марку: «Хлібодар», «Стелсі», «Наслада», «Запорізька кондитерська фабрика» та інші (понад 100 компаній) (10% регіонального ринку);

- локальні кондитерські, які працюють з орієнтацією на локальний ринок (в межах міста) мають обмежений асортимент продукції, як, правило, в середньому та високому цінових сегментах. Серед таких, на Запорізькому ринку можна назвати кондитерські «Супер печенюшка», «Булочка», «О'Сасао», «Містер кекс» та інші (загалом 20 компаній) (5% локального ринку);

- дрібні виробники, які мають вузький асортимент продукції та реалізують її або через кофейні, безпосередньо кінцевому споживачу «на замовлення» через соціальні мережі або використовуючи інші канали поширення інформації. До такого типу компаній відносяться кондитерська «Солодкий подарунок», Tanilla cake та інші (понад 10 виробників) (1% локального ринку).

На рисунку 2.3 наведено частки ринку Запорізького регіону найбільших виробників борошняних кондитерських виробів в Україні та локальних виробників.

Як можна побачити з рисунку 2.3 ринок борошняних кондитерських виробів Запорізького регіону за обсягами виробництва належить найбільшим

національним та регіональним виробникам. Асортимент цих підприємств є досить стандартним: печиво, вафлі, тістечка, кекси, рулети і пряничні вироби.

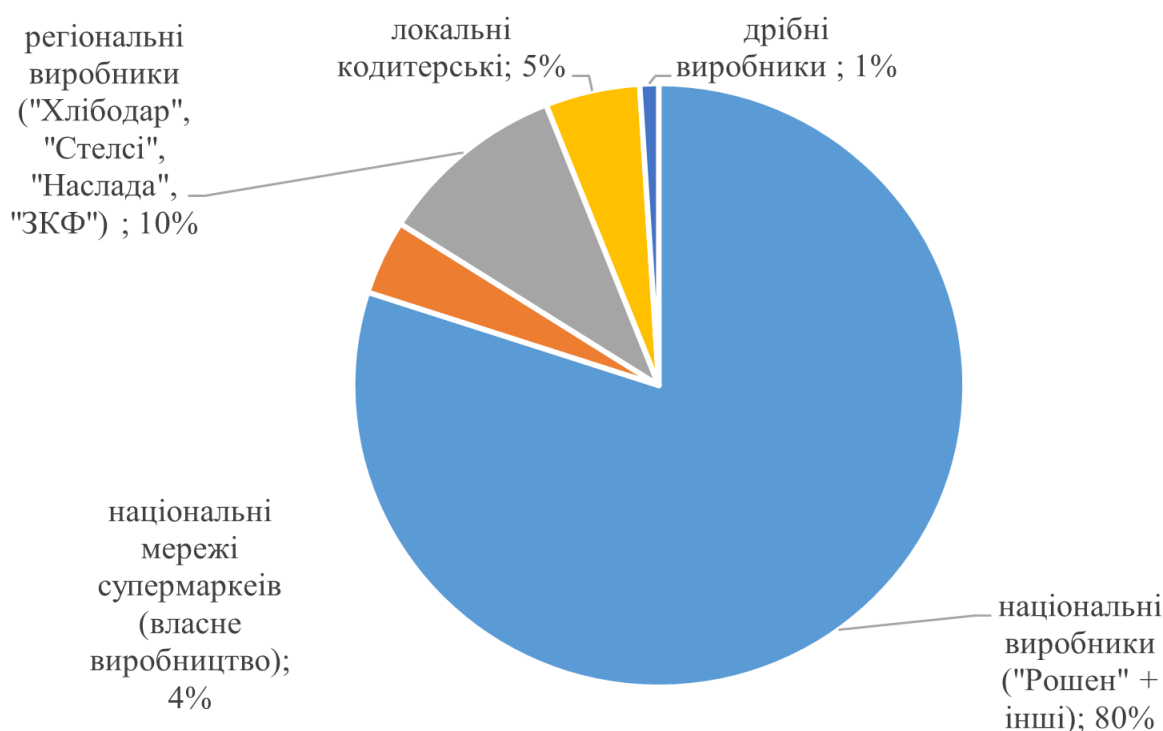


Рис. 2.3. Ринкові частки ринку борошняних кондитерських виробів Запорізького регіону найбільших виробників [складно автором]

Локальні кондитерські та власне виробництво національних мереж супермаркетів ділять запорізький ринко за частками ринку практично порівну 5 та 4% ринку відповідно. Їх асортимент значно ширший: печиво, трубочки, кекси, тістечка, торти, східні солодоці. Продукція таких підприємств є більш смачною і має вищу якість у порівнянні з продукцією великих підприємств, через необхідність витримувати конкуренцію з їх боку та утримувати лояльність споживачів.

Остання група виробників сумарно займає не більше 1% ринку і орієнтується на вузький сегмент споживачів, які надають перевагу високій якості продукції і готові платити за неї високі ціни, бажають отримувати задоволення від споживання продукції та бажають продукцію, яку складно

знайти в широкій роздрібній торгівлі: торти з індивідуальним дизайном та іменні, присвячені певній події, нестандартні тістечка (макарунс), традиційну продукцію з більш якісними наповнювачами тощо.

Отже, ринок борошняних кондитерських виробів Запорізького регіону можна охарактеризувати як висококонкурентний, оскільки на ньому ведуть конкурентну боротьбу національні, регіональні і локальні виробники з широким асортиментом продукції, яка задовольняє попит всіх сегментів ринку. При цьому, за даними досліджень, на ринку відсутні бар'єри, як входу, так і виходу, і будь-яка компанія може вільно вийти на цей ринок та піти з нього.

Важливим показником для аналізу ринку є рівень середніх цін. Ми розглядаємо середні ціни на продукцію в розрізі розглянутих вище груп виробників та їх асортименту за 100 г продукції, для того, щоб мати можливість здійснити порівняння продукції національних та дрібних виробників. Аналіз ринкових цін представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Середні ціни на борошняні кондитерські вироби в 2020 році в розрізі груп виробників, грн / 100 г*

Види продукції	Ціни на продукцію за групами виробників, грн/100 г.				
	Національні виробники	Регіональні виробники	Національні мережі супермаркетів	Локальні кондитерські	Дрібні виробники
Печево, крекери, галети	6-20	5-10	6-15	10-15	10-30
Рулети	від 5	від 5	від 10	від 10	-
Вафлі	5-10	5-10	5-10	10-20	від 20
Трубочки	5-10	5-10	5-10	10-20	від 25
Кекси	28-35	20-35	15-35	15-35	30-50
Торти	15-30	15-30	від 15	від 20	від 25
Тістечка	10-30	10-30	від 10	від 50	від 50
Пончики	10-20	10-20	10-20	від 20	-
Пряникові вироби	5-15	5-15	10-20	від 20	від 20

* - складено автором

Як можна побачити з таблиці 2.1 ціни на продукцію нижче у великих виробників з широким асортиментом продукції. Дрібні виробники мають з одного боку значно вищий рівень питомих витрат, а з іншого їх продукція

значно вищої якості, отже і ціни вище. Однак це повинно бути відображено в їх комунікаціях та маркетинговій стратегії.

В 2021 році кондитерські вироби в Україні подорожчали на 15-20% через зростання цін на цукор, спричиненого картельною змовою його виробників та дефіцитом пропозиції цього товару на внутрішньому ринку [6, 10, 18, 25, 29, 38, 53], що свідчить про значну залежність ринку від цін на сировину та постачальників сировини.

Для того, щоб оцінити рівень привабливості ринку борошняних кондитерських виробів м. Запоріжжя та Запорізької області необхідно розрахувати його місткість. Місткість ринку (M_p) можна розрахувати за декількома методами, найпростішим є визначення місткості ринку за формулою 2.1:

$$M_p = \mathcal{C}_{\text{нас}} \times H_c \quad (2.1)$$

де, $\mathcal{C}_{\text{нас}}$ – загальна чисельність населення, ос

H_c – середній обсяг споживання продукції 1 особою на рік.

В 2020 році в Запорізькому регіоні проживало 1699, 239 тис ос., а в місті Запоріжжя – 722,713 тис ос. [38]. Середнє споживання борошняних кондитерських виробів в Україні в 2020 році становило 11,7 кг на особу /рік. Таким чином, місткість ринку борошняних виробів Запорізького регіону у 2020 році становила:

$$M_p = \frac{1699,239 \text{ тис ос.} \times 11,7 \text{ кг}}{1000 \text{ кг}} = 19881,1 \text{ т}$$

Загальна місткість ринку становила 19881,1 т продукції, що в грошовому виразі становить майже 5 млрд грн.

Незважаючи на поступове зниження населення регіону, обсяги споживання продукції зростають, а відповідно, зростає і місткість ринку, що робить його привабливим для існуючих та нових виробників.

Грунтуючись на проведених вище дослідженнях та аналізі різних джерел [6, 10, 18, 25, 29, 38, 53] можна розрахувати загальний рівень привабливості ринку за такими параметрами: загальний розмір ринку; темпи зростання ринку; історична норма прибутку; інтенсивність конкуренції; вимоги до знань працівників; перешкоди для входу.

Для здійснення оцінки всім названим чинникам надається оцінка за 10-ти бальною шкалою та визначається їх важливість для діяльності підприємств на ринку у показниках питомої ваги, які в сумі дають одиницю. Даний метод аналізу є експертним, в якості експерта виступає автор роботи. В таблиці 2.2 можна побачити вихідні дані для проведення розрахунку оцінки привабливості ринку борошняних виробів.

Таблиця 2.2

**Оцінка привабливості ринку борошняних кондитерських виробів
Запорізького регіону у 2020 році***

Чинник привабливості ринку	Фактичне значення показника	Найбільш бажане значення показника	Оцінка показника по відношенню до його ідеального значення від 1 до 10	Вага показника	Середньозважена оцінка
загальний розмір ринку	5 млрд грн.	10 млрд грн.	5	0,25	1,25
темпи зростання ринку	9,3%	15%	7	0,25	1,75
історична норма прибутку	15%	25%	7	0,15	1,05
інтенсивність конкуренції	висока	середня	5	0,15	0,75
вимоги до знань працівників	значні	середні	10	0,1	1
перешкоди для входу	не значні	середні	7	0,1	0,7
Інтегральна оцінка				1,0	6,5

* - побудовано автором на основі [7, 10, 18, 55, 56]

Як можна побачити з даних, отриманих в таблиці 2.2 привабливість ринку борошняних кондитерських виробів Запорізького регіону можна оцінити як середню (6,5 балів). Відповідно якщо компанія, яка працює на цьому ринку хоче бути конкурентоздатною та успішною, вона повинна чітко знати портрет свого цільового споживача, розуміти характер конкуренції, використовувати інструменти маркетингу та мати чітку маркетингову стратегію.

Отже, дослідження ринку борошняних кондитерських виробів Запорізького регіону дозволило визначити основні показники ринку, рівень та характер конкуренції, основні групи виробників, переваги споживачів та мотиви придбання продукції. Також дано інтегральну оцінку привабливості українського ринку кондитерської продукції.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності кондитерської «Солодкий подарунок»

Маркетингова стратегія підприємства розробляється з урахуванням окремих елементів його маркетингової діяльності, зокрема існуючого комплексу маркетингу, сегментації ринку, позиціонування на ринку, наявної стратегії маркетингу, операційних заходів та програм. Отже, необхідно дослідити визначені складові маркетингової стратегії кондитерської «Солодкий подарунок».

Кондитерська «Солодкий подарунок» - це дрібне виробництво борошняних кондитерських виробів сімейного типу, яке складається з виробничого цеху маленької потужності. Підприємство немає власної торговельної площі, а продукція реалізується безпосередньо з виробництва.

Комплекс маркетингу кондитерської складається з класичних елементів маркетингу-мікс, а саме з «4Р»:

- товарна політика підприємства;
- цінова політика підприємства;
- політика розподілу;

- політика комунікацій.

Товарна політика кондитерської «Солодкий подарунок» включає наступні елементи:

- асортиментна політика;
- рішення пов'язані з обсягом виробництва продукції;
- рішення пов'язані з пакуванням продукції;
- рішення пов'язані зі створенням торгової марки та брендингом.

Асортимент продукції кондитерської включає чотири номенклатурні позиції: тістечка, печиво з начинкою, какаобомби, святкові торти. Розширення за глибиною мають дві з товарних ліній в асортименті: тістечка (макарони та мафіни), а також печиво з начинкою (трубочки та горішки). Таким чином глибина асортименту кондитерської «Солодкий подарунок» має показник «2» для двох номенклатурних позицій. Що стосується насиченості асортименту, то її показник становить : макарони (15 видів), мафіни (20 видів), горішки (5 видів за начинкою); трубочки (2 види за начинкою), какаобомби (10 видів); святкові торти (5 видів за рецептурою). Таким чином, загальний показник насиченості асортименту кондитерської складає 57 асортиментних позицій.

На рисунку 2.4 наведено повний асортимент кондитерської солодкий подарунок.

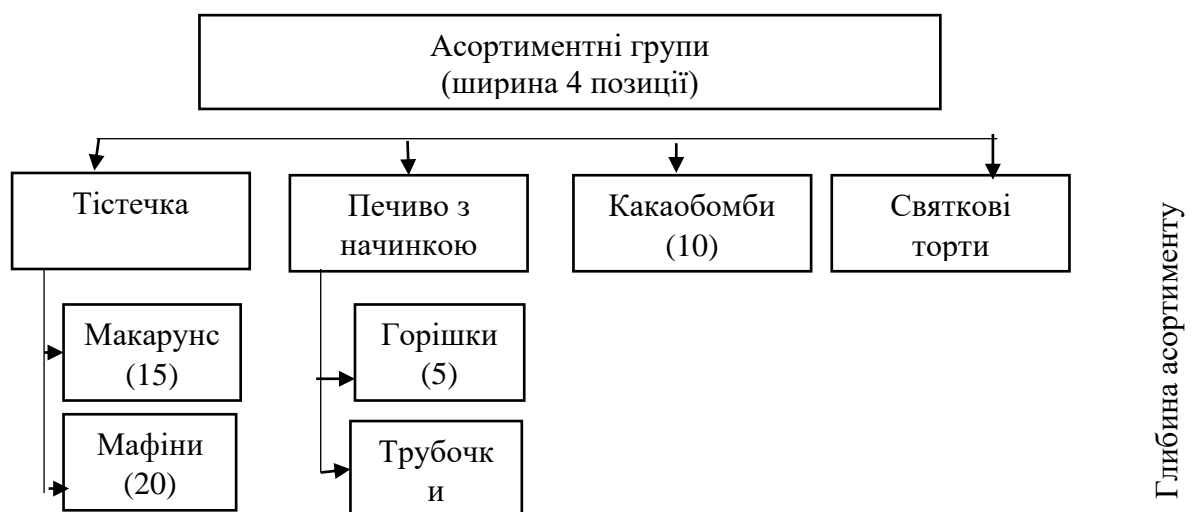


Рис. 2.4. Асортимент продукції кондитерської «Солодкий подарунок»

Аналіз показав, що асортимент кондитерської є насиченим і гармонійним, що дозволяє підприємству впевнено почувати себе в умовах значної конкуренції з боку великих та дрібних виробників.

Багато уваги підприємство приділяє пакуванню товарів, адже продукція з одного боку є крихкою, та потребує особливих умов транспортування, а з іншого боку є святковою та має виконувати естетичну функцію, тобто приваблювати покупців візуально. Для пакування продукції використовуються натуральні матеріали: папір, картонні коробки, які прикрашаються стрічками та іншими видами оздоблення (додаток А, рис. А.1). Основні кольори упаковки – білий та червоний.

Обсяг виробництва продукції за видами та основними показниками виробництва наведено в таблиці 2.3.

Обсяги виробництва продукції підприємством можна охарактеризувати як дрібний у порівнянні з найбільшими учасниками ринку, втім він є достатнім для задоволення існуючого попиту. Така продукція, як трубочки, какаобомби та торти виконуються на замовлення і не постійно присутні в асортименті. Найбільший акцент у виробництві підприємство робить на макарони та горішки з начинкою, обидва товари користуються знаним попитом.

Таблиця 2.3

**Показники виробництва продукції
кондитерської «Солодкий подарунок» у 2020 р.**

Асортиментна група	Обсяг виробництва, тис. од.	Собівартість, грн/од	Ціна, грн/од	Дохід, грн/од	Рентабельність витрат, %
Макарони	15	12	25	25	108
Мафіни	2	6	15	15	150
Горішки	10	2	6	6	200
Трубочки	1	4	10	10	150
Какаобомби	0,5	45	70	70	27,77
Святкові торти	0,1	індивідуально	індивідуально	індивідуально	≈40

Найбільш рентабельним видом продукції є горішки, майже 200%, далі йдуть мафіни та трубочки - 150%; макарони – 108%. Але, конкуренція по таким асортиментним позиціям як мафіни, трубочки та горішки значно вища, ніж по макарони, тому підприємству доцільно у виробництві робити більший упор саме на нього.

Станом на сьогодні підприємство не має власної торгової марки і тим більше бренду. І тому, по-перше, має дуже низький рівень обізнаності серед потенційних споживачів; по-друге, не має конкурентних переваг, які надає наявність бренду; по-третє, його стиль та інші розрізнявальні знаки можуть бути легко скопійованими конкурентами. Тому, під час розробки маркетингової стратегії необхідно приділити увагу розробці торгової марки, фірмового стилю та заходам брендингу.

Цінова політика підприємства не має продуманої стратегічної лінії, а здебільшого носить хаотичний характер. За основу встановлення ціни власниця кондитерської бере такі показники: собівартість виробництва, складність рецептури приготування, тип клієнта.

Собівартість та орієнтовні ціни на продукцію підприємства у 2020 році наведено в таблиці 2.3.

Складність рецептури виготовлення виробів додає до їх ціни від 20-50%.

Клієнтів кондитерської «Солодкий подарунок» можна поділити на такі групи:

- кав'ярні, які купують продукцію для подальшої реалізації своїм клієнтам в закладах харчування;
- кінцеві споживачі, які купують продукцію для індивідуального споживання з наявного асортименту;
- кінцеві споживачі, які купують продукцію для індивідуального споживання на замовлення для святкових подій.

Для більш точного розуміння портрету споживачів кондитерської солодкий подарунок пропонуємо здійснити їх сегментацію за методом Марка Шеррингтона – «5W»:

- хто клієнт (who?);
- що ви пропонуєте або що хоче отримати клієнт (What?);
- навіщо клієнту це потрібно і які болі «закриває» ваша пропозиція (Why?);
- коли і в яких ситуаціях необхідний ваш продукт (When?);
- де клієнти знайомляться з вашим продуктом (Where?).

Відповіді на ці питання для кондитерської «Солодкий подарунок» представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Сегментація споживачів кондитерської солодкий подарунок

Хто?	Кав'ярні	Жінки у віці від 18 до 50 років	Жінки у віці від 18 до 50 років	Молоді матусі у віці від 20 до 40 років
Що?	Весь асортимент	Весь асортимент макарунів, який є в наявності на момент здійснення покупки	Весь асортимент, на замовлення	Тістечка та святкові торти
Чому?	Для подальшої реалізації власним споживачам	Для власного споживання, задоволення, гарного проведення часу.	Для власного споживання, задоволення та святкових подій	Замовлення на урочисті події (святкування дня народження дитини тощо)
Коли?	Постійно протягом року	Постійно протягом року	На свята та урочисті події	На свята та урочисті події
Де?	Реклама в соціальних мережах	Реклама у соціальних мережах та сарафанне радіо	Реклама у соціальних мережах та сарафанне радіо	Реклама у соціальних мережах та сарафанне радіо

Таким чином, в результаті сегментації методом «5 W», ми отримали чіткі чотири сегменти споживачів кондитерської солодкий подарунок:

- сегмент А – споживачі рівня В&В (кав'ярні м. Енергодара та м. Запоріжжя), для яких кондитерська є постачальником продукції, яка в подальшому реалізується власним клієнтам. Такі споживачі купують великі обсяги продукції, порівняно з іншими сегментами, є більш вибагливими до якості та асортименту продукції. В дійсний момент часу таких клієнтів у підприємства – п'ять. Загальна місткість сегменту - 150 млн. грн. на рік;

- сегмент Б – кінцеві споживачі, жінки, віком від 18 до 50 років, мешканки м. Енергодара та м. Запоріжжя, які люблять вишукані солодоці, та купують весь асортимент макарунів (смаки, начинки), який на момент покупки є в наявності, час від часу. Більшість з таких клієнтів є постійними, характеризуються високим рівнем справжньої лояльності. Загальна місткість сегменту 450 млн грн. на рік;

- сегмент В - кінцеві споживачі, жінки, віком від 18 до 50 років, мешканки м. Енергодара та м. Запоріжжя, які купують весь асортимент продукції підприємства, але на замовлення, тобто обирають конкретні види продукції під конкретні події. Ця група клієнтів складається практично повністю з постійних клієнтів і за 2020 рік її чисельність склала – 320 осіб. Хоча загальна кількість потенційних клієнтів значно більша – приблизна місткість сегменту складає 430 млн грн. на рік ;

- сегмент Г – молоді матері, які переважно купують святкові торти та тістечка з приводу дитячих свят та урочистих подій. Ця група клієнтів, як і попередні є постійними лояльними клієнтами, або тими, хто прийшов завдяки «сарафанному радіо» та рекламі в соціальних мережах. Загальна чисельність таких клієнтів в кондитерській становить 1150 осіб, хоча місткість сегменту набагато більша. Загальна місткість сегменту 250 млн грн. на рік.

Як можна побачити з проведеної сегментації кондитерська «Солодкий подарунок» підприємство орієнтується на чотири сегменти ринку. Але два з них, а саме сегменти Б та В практично не відрізняються, за винятком способу

здійснення покупки та бажаного асортименту продукції (для сегмента В він ширший). Такими чином, маркетингова стратегія підприємства повинна бути розроблена з урахуванням диференціації його маркетингової пропозиції (створенню програм маркетингу) для трьох сегментів – А, БВ та Г.

На рисунку 2.5 наведено графічне відображення виділених сегментів кондитерської «Солодкий подарунок». Діаметр кола сегменту відображає його місткість.

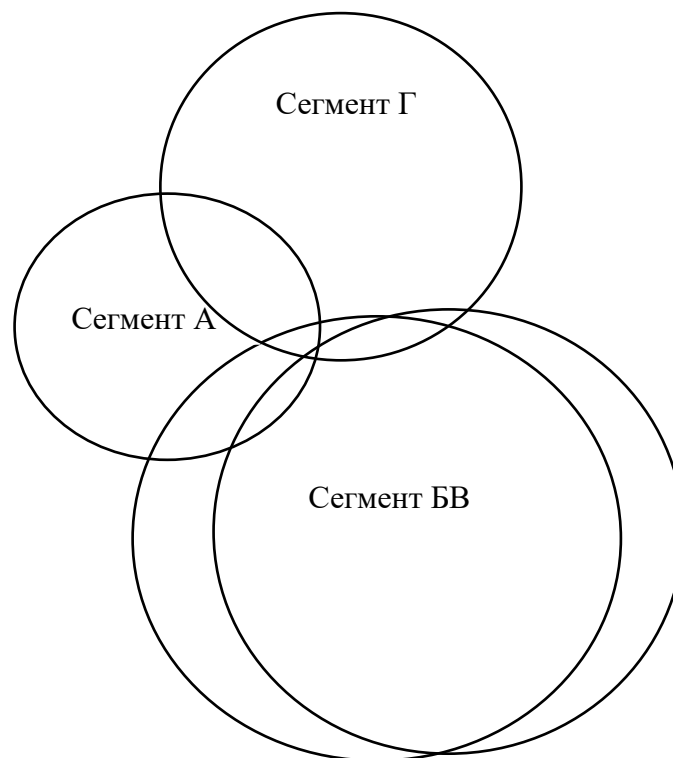


Рис. 2.5. Сегменти споживачів кондитерської «Солодкий подарунок» на основі методи сегментації «5W» [побудовано автором на основі власної сегментації]

Перетинання кіл сегментів, яке можна спостерігати на рисунку 2.5, свідчить про те, що клієнти кондитерської можуть купувати продукцію підприємства через різні канали, тобто клієнти с сегментів Б,В та Г, можуть споживати продукцію в кав'ярнях, що також слід врахувати у маркетинговій стратегії.

На сьогоднішній день підприємства не має, а ні торговельної марки, а ні бренду. Підприємство працює на ринку лише 1,5 роки, і тільки но починає діяльність по розвитку торговельної марки, тому в маркетинговій стратегії підприємства необхідно врахувати ці аспекти.

Підприємство не має чіткої цінової політики. На сьогодні ціна на продукцію встановлюється на основі витрат виробництва та бажаного розміру прибутку, тобто можна сказати, що використовується витратний метод встановлення ціни, який є базовим. Крім того підприємство може назначати ціни під впливом ситуативних чинників:

- наявна продукція, чи продукція на замовлення;
- терміновість замовлення;
- тип покупця;
- складність рецептури;
- інгредієнти;
- рівень «унікальності» продукції.

Аналіз цінової політики підприємства показав, що кондитерська «Солодкий подарунок» не використовує жодну систему знижок, і це необхідно врахувати її маркетинговій стратегії.

Для оцінки цінової політики підприємства було проведено опитування його клієнтів з метою виявлення рівня задоволеності цінами та відчуття співвідношення «ціна-цінність», яке впливає на цінове задоволення клієнтів в найбільшій мірі. Продемонструємо рівень задоволення клієнтів кондитерської цінами на прикладі макарунів. В ході дослідження опитано було 150 покупців кондитерської, яким було запропоновано питання «Яку максимальну ціну ви готові були б заплатити за продукт, якщо ви вирішити здійснити покупку». Результати опитування наведено в таблиці 2.5.

Як можна побачити з таблиці 2.5, 36 % опитаних покупців готові купувати асортиментну позицію «тістечка макарони» за ціною 25 грн/од; 49,8% опитаних (16,6 – 18 грн; 18,6 – 20 грн; 14,6 – 22 грн) – бажають купувати дешевше, ніж товар коштує сьогодні; 14,17% - готові платити дорожче.

Таким чином, більш ніж 50% покупців вважають ціну нормальною та задоволені співвідношенням «ціна-цінність». Разом з тим, майже 50% покупців незадоволені, що призведе або до їх переходу до іншого продавця, або до зростання незадоволення та відмови від продукції кондитерської «Солодкий подарунок».

Таблиця 2.5

Відповіді покупців кондитерської стосовно цін на макарони

Покупці, яких опитали, кількість осіб	Частка у загальній кількості опитаних, %	Ціни, грн/од					
		18	20	22	25	27	30
25	16,6	x					
28	18,6		x				
22	14,6			x			
54	36				x		
14	9,33					x	
7	4,87						x
150	100	-	-	-	-	-	-

Підприємство не здійснює моніторинг цін конкурентів, не відстежує цінові акції та різноманітні заходи, не використовує заходи цінового стимулювання, отже загалом цінову політику кондитерської «Солодкий подарунок» можна назвати пасивною, що негативно впливає на рівень її конкурентоздатності.

Отже, маркетингова стратегія повинна врахувати заходи цінової політики, які дозволять підвищити рівень цінової задоволеності покупців підприємства.

Маркетингова політика розподілу. В своїй діяльності кондитерська «Солодкий подарунок» використовує прямі та непрямі канали розподілу продукції, схематичне зображення яких наведено на рисунку 2.6.

З рисунку 2.6 видно, що підприємство використовує два канал розподілу продукції:

- прями́й – реалізація продукції безпосередньо кінцевим покупцям через соціальні мережі (замовлення за телефоном або через сторінку підприємства у соціальній мережі, переважно Instagram);
- непрями́й – продаж продукції в кав'ярні, які їх реалізують серед своїх клієнтів.



Рис. 2.6. Існуючі канали розподілу продукції кондитерської «Солодкий подарунок»

Інші канали реалізації підприємство наразі не використовує, що не дозволяє розширити частку ринку, а відповідно розширити виробництво та масштаби діяльності. Тому, необхідно розробити заходи по розширенню покриття цільової аудиторії каналами розподілу підприємства. Також необхідно ґрунтовно розробити комунікативну стратегію розподілу продукції, з урахуванням всіх можливих каналів комунікації: виставок, ярмарків, фестивалів. Також підприємству необхідно відкривати власні брендovanі крамнички спершу у м. Енергодар, а потім у м. Запоріжжя.

Комунікаційна складова діяльності кондитерської «Солодкий подарунок» полягає у розміщенні інформації про продукцію на сторінці у соціальній мережі Instagram. Іншими комунікаційними каналами на сьогодні кондитерська не користується через брак досвіду та ресурсів. Разом з тим, відсутність комунікації з покупцями призводить до меншого охоплення цільової аудиторії, низького рівня обізнаності та впізнання, що зменшує рівень продажів.

Оскільки підприємство використовує лише інтернет-рекламу, то оцінку ефективності комунікаційної складової маркетингової діяльності кондитерської «Солодкий подарунок» здійснено за показниками ефективності рекламної діяльності в Інтернет. В таблиці 2.6 наведено основні показники ефективності рекламної діяльності в Інтернет.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності рекламної діяльності в Інтернет
кондитерської «Солодкий подарунок» за 2020 рік
(за асортиментною позицією макарони)***

Вид комунікації	Вид ефективності комунікації	Ключовий показник ефективності	Джерело маркетингової інформації	Формула розрахунку	Значення показника в 2020 році	
1	2	3	4	5	6	
Демонстрація реклами	Комунікативна	Кількість показів	Статистика сторінки (Google analytics, Serpstat, SimilarWeb, Інтернет-лічильники)	AD Impression	45000	
		Кількість унікальних показів		AD Reach	10000	
	Економічна	Вартість розміщення реклами	Дані компанії, Google analytics			2600 грн/об
		CPM (вартість показу рекламного повідомлення тисячі потенційних клієнтів)		(Вартість розміщення рекламного повідомлення / кількість показів) x 1000	57,78 грн	
		eCPM (дохід рекламодавця від показу тисячі користувачам)		(загальний дохід/ загальна кількість показів) x 1000	15200 грн	
		CPUI (вартість унікальних показів)		(Вартість розміщення рекламного повідомлення / кількість унікальних показів) x 1000	260 грн	
		CPAW (витрати на рекламу для користувачів, які її запам'ятали)		(Загальні витрати на рекламу / кількість користувачів, які запам'ятали рекламу)	120 грн	

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Перехід на сайт	Комунікативна	Кількість кліків	Google analytics, показники сторінки компанії		150000
		Кількість унікальних кліків			53000
		Обсяг трафіку на сайт			-
		Кількість нових користувачів			500
		Частота відвідин			5,6
		Тривалість перегляду			10 с
	Економічна	RVR (кількість повторних переглядів)	Google analytics, показники сторінки компанії	Кількість повторних візитів / загальна кількість візитів	2,75
		CTR (клікабельність рекламного повідомлення)		Кількість кліків / кількість показів) x 100%	330%
		CPC (вартість одного кліку)		Вартість розміщення реклами / кількість кліків	15 грн
		CTI (кількість зацікавлених відвідувачів)		(Кількість зацікавлених відвідувачів / загальна кількість відвідувачів) x 100%	78%
Лід (обрання товару та формування замовлення)	Економічна	Кількість замовлень	Google analytics, показники сторінки компанії		2500
		Частота замовлень			3,5
		CR (коефіцієнт конверсії)		(Кількість відвідувачів, які здійснили цільові дії / загальна кількість відвідувачів) x 100%	85%
		CPA (вартість однієї конверсії)		Витрати на рекламу / кількість цільових дій	1,04 грн
		CPO (витрати на одне замовлення)		Витрати на рекламу / кількість замовлень	1,04 грн
Укладання угоди (завершена покупка)	Економічна	Кількість продажів	Google analytics, показники сторінки компанії		2500
		Обсяг продажів			15000
		LCR (% доведених до оплати угод)		(Кількість закритих угод / кількість замовлень) x 100%	100%
		CPC (вартість здійснених угод)		Витрати на рекламу / кількість закритих угод	1,04 грн
		AOV (розмір середнього чеку)		Обсяг доходу / кількість сплачених замовлень	350 грн
		APRV (середня виручка на відвідувача)		CR x AOV	297,5 грн

* - розраховано автором на основі [17, 39, 41]

Як можна побачити з даних, приведених в таблиці 2.6, реклама в соціальній мережі Instagram, хоча і працює, але наразі вона є низько ефективною.

По-перше, підприємство має дуже мало підписників, а відповідно і низький рівень лідогенерації, що зменшує потенційний рівень продажів та комунікативну ефективність реклами.

По-друге, рекламна активність кондитерської дуже низька, мало рекламних повідомлень, відсутні «стріми» та інші заходи по залученню нових відвідувачів.

По-третє, показники економічної ефективності реклами, хоча і мають достатній розмір – задовільний обсяг продажів, високий рівень конверсії, кількість доведених до оплати угод, але все це скоріше завдяки цільовій спрямованості попиту, аніж ефективної комунікаційної діяльності.

Отже, в майбутній маркетинговій стратегії підприємству необхідно врахувати заходи по розширенню кількості підписників, а також рекламної та інших видів комунікаційної діяльності, як в мережі Інтернет, так і в класичних каналах комунікацій.

За результатами проведеного аналізу здійсним узагальнену оцінку маркетингової діяльності кондитерської солодкий подарунок за допомогою методики SNW-аналізу. Оцінки окремих складових маркетингової діяльності, які визначатимуть напрямки розробки маркетингової стратегії підприємства наведено в таблиці 2.7.

В результаті проведеного SNW-аналізу маркетингової діяльності кондитерської «Солодкий подарунок» можна зробити висновок про те, що підприємство потребує ґрунтовної роботи щодо її удосконалення та розробки ефективної маркетингової стратегії. З розглянутих груп показників лише чотири (асортимент, упаковка, конкурентоспроможність продукції та лояльність споживачів) складають силу підприємства, тобто воно має якісну продукцію, яка користується попитом, але не докладає необхідних зусиль для її просування на ринок. Шість показників маркетингової діяльності

(маркетингова товарна політика, функціональна ефективність упаковки, рівень цінової задоволеності споживачів, ефективність реклами, доступ до ресурсів) характеризуються нейтральною позицією, тобто середньою позицією (такою самою як у всіх) на ринку. Інші показники маркетингової діяльності (чотирнадцять позицій) характеризуються як слабкість, тобто є гіршими ніж у конкурентів, що є недопустимим з точки зору конкурентоздатності та успішної роботи підприємства на ринку.

Таблиця 2.7

**SNW-аналіз маркетингової діяльності
кондитерської «Солодкий подарунок»**

№ з/п	Показники, що аналізуються	Зміст позиції показника		
		S (сила)	N (нейтральна позиція)	W (слабкість)
1	Загальна стратегія маркетингу (відсутня)			V
2	Маркетингова товарна політика (загалом)		V	
2.1	Асортимент (насичений, гармонійний)	V		
2.2	Маркетингова ефективність упаковки	V		
2.3	Функціональна ефективність упаковки		V	
2.4	Виробництво продукції (якість, обсяги, рентабельність)		V	
2.5	Наявність торговельної марки, бренду			V
2.6	Конкурентоспроможність продукції за показником якості та рівня попиту	V		
3	Маркетингова цінова політика (загалом)			V
3.1	Методи ціноутворення			V
3.2	Використання чинників ціноутворення			V
3.3	Рівень цінової задоволеності споживачів		V	
3.4	Тип цінової політики (пасивна)			V
4	Маркетингова політика розподілу			V
4.1	Кількість варіантів каналів збуту, що використовуються – два			V
4.2	Наявність комунікаційної стратегії збуту			V
5	Маркетингова політика комунікацій			V
5.1	Стратегія комунікації			V
5.2	Канали комунікації (мало)			V
5.3	Ефективність реклами		V	
6	Фінансові ресурси			V
7	Людські ресурси			V
8	Доступ до ресурсів		V	
9	Показники лояльності споживачів (істинна лояльність)	V		

На рисунку 2.7 з метою кращого відображено співвідношення сильних, нейтральних та слабких позицій кондитерської «Солодкий подарунок».

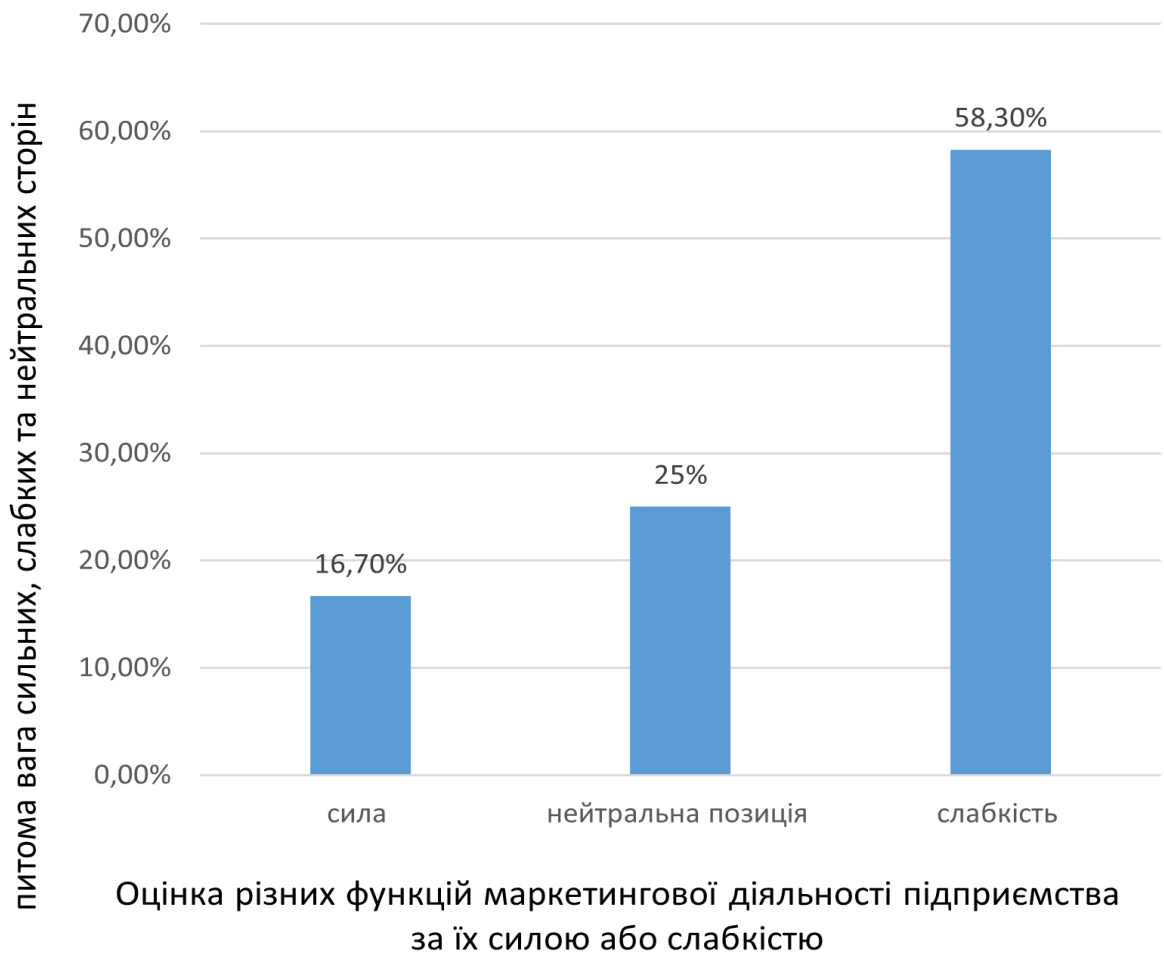


Рис. 2.7. Співвідношення сильних, нетральних та слабких сторін маркетингової діяльності кондитерської «Солодкий подарунок»

З рисунку 2.7 можна наочно побачити наскільки слабкою є маркетингова діяльність кондитерської «Солодкий подарунок», а відповідно вона потребує якнайшвидшого редагування та розробки ефективних маркетингових заходів, в тому числі маркетингової стратегії.

Проаналізовано складові маркетингової діяльності кондитерської «Солодкий подарунок» як основи для розробки майбутньої маркетингової стратегії, що дозволило встановити сильні та слабкі сторони в її організації. Сильною стороною маркетингової діяльності підприємства є його продукція,

яка користується попитом на ринку та має високу якість. Для підприємства чітко визначено основні сегменти на які необхідно орієнтуватися під час розробки маркетингової стратегії. Разом с сильними сторонами діяльності, показано багато слабких сторін в ціноутворенні, розподілі та комунікаціях, які потребують ґрунтовного опрацювання та розробки заходів щодо підвищення їх ефективності.

2.3 Дослідження уподобань споживачів на ринку борошняних кондитерських виробів на основі карт сприйняття

Для визначення напрямків розробки маркетингової стратегії кондитерської «Солодкий подарунок» на ринку борошняних кондитерських виробів необхідно чітко розуміти за якими критеріями споживачі здійснюють вибір і, яким чином, відбувається формування лояльного ставлення до виробника.

Визначення критеріїв на які орієнтуються споживачі під час вибору продукції та її виробника доцільно зробити за допомогою методу карт сприйняття або карт позиціонування.

Методика побудови карт сприйняття передбачає проведення маркетингових досліджень, в ході яких споживачам підприємства пропонується обрати найбільш значущі для них параметри продукту, а також складові маркетингової діяльності підприємства, які сприяють остаточному вибору на користь того чи іншого виробника товарів.

На першому етапі дослідження відвідувачам сторінки кондитерської «Солодкий подарунок» в соціальній мережі Instagram (понад 300 осіб за два дні) були поставлені два питання:

- перше: «Які характеристики борошняних кондитерських виробів впливають на ваш вибір під час купівлі даної продукції?»;
- друге: «Які складові діяльності виробника борошняних кондитерських виробів для вас є суттєвими?».

Перше питання було відкритим і респонденти мали можливість назвати власні характеристики борошняних виробів. За результатами опитування були отримані такі результати:

- якість;
- смак;
- оформлення;
- ціна;
- термін зберігання (строк реалізації);
- можливість замовлення та доставки;
- наявність в продажі.

Для другого питання перелік складових діяльності було запропоновано:

- наявність торгової марки або бренду;
- відомість виробника, його розмір;
- активна реклама;
- кількість каналів комунікації;
- широкий асортимент;
- ексклюзивність пропозиції;
- широка доступність в торговельній мережі;
- наявність акційних пропозицій, знижок, інших видів стимулювання;
- наявність програм лояльності.

На другому етапі, респондентам запропонували оцінити рівень важливості для споживачів визначених показників за п'ятибальною шкалою, де:

- «1» (абсолютно не значуща);
- «2» (швидше не значуща);
- «3» (швидше значуща);
- «4» (значуща);
- «5» (дуже значуща).

Всі відповіді було систематизовано, та виведено середні оцінки за принципом середньоарифметичної, результати показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Середньоарифметичні оцінки важливості характеристик продукції та показників маркетингової діяльності виробників борошняних кондитерських виробів для споживачів

№ з/п	Характеристика / показник	Оцінка
1	Якість	4,9
2	Смак	4,8
3	Оформлення	3,5
4	Ціна	4,5
5	Термін зберігання (строк реалізації)	4
6	Можливість замовлення та доставки	2,8
7	Наявність в продажу повного асортименту	3,8
8	Наявність торгової марки або бренду	4,3
9	Відомість виробника, його розмір	3,6
10	Широкий асортимент	3,3
11	Активна реклама	3,6
12	Використання різних каналів комунікації зі споживачами	4,2
13	Ексклюзивність пропозиції	2,1
14	Широка доступність в торговельній мережі	4,4
15	Наявність акційних пропозицій, знижок, інших видів стимулювання	4,45
16	Наявність програм лояльності	3,1

Для побудови карт сприйняття було відібрано характеристики продукції та показники діяльності виробників оцінки значущості яких для споживачів більше ніж «4», тобто «значуща» та «дуже значуща», які представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для побудови карт сприйняття

№ з/п	Характеристика / показник	Оцінка
1	Якість	4,9
2	Ціна	4,5
3	Термін зберігання (строк реалізації)	4
4	Використання різних каналів комунікації зі споживачами	4,2
5	Наявність торгової марки або бренду	4,3
6	Широка доступність в торговельній мережі	4,4
7	Наявність акційних пропозицій, знижок, інших видів стимулювання	4,45

За методикою побудови карт сприйняття в них необхідно відображати позицію підприємства по відношенню до позицій конкурентів.

Керуючись результатами аналізу наведеного вище в пункті 2.1, в якості конкурентів кондитерської «Солодкий подарунок» можна визначити таких виробників:

а) регіональні виробники – «Хлібодар», «Стелсі», «Наслада»;

б) локальні кондитерські, які працюють з орієнтацією на локальний ринок (в межах міста) мають обмежений асортимент продукції, як, правило, в середньому та високому цінових сегментах – кондитерські «Супер печенюшка», «Булочка», «О'Сасао», «Містер кекс», фірмова крамниця ТМ «Рошен» (тістечка – локальне виробництво), власна кондитерська «Сільпо»;

в) дрібні виробники, які мають вузький асортимент продукції та реалізують її або через кофейні, безпосередньо кінцевому споживачу «на замовлення» через соціальні мережі або використовуючи інші канали поширення інформації – Tanilla sake.

Далі шляхом комбінації пар характеристик та показників діяльності побудуємо карти сприйняття, які допоможуть обрати основні напрямки розробки маркетингової стратегії кондитерської «Солодкий подарунок».

Пропонуємо такі пари:

- якість / термін зберігання (рис. 2.8);
- якість / широка доступність в торговій мережі (рис. 2.9);
- ціна / наявність акційних пропозицій, знижок, інших видів стимулювання (рис.2.10);
- використання різних каналів комунікації зі споживачем / наявність торгової марки або бренду (рис. 2.11).

Як можна побачити з рисунку 2.8 щодо сприйняття покупців за парою «якість / термін зберігання» продукція кондитерської «Солодкий подарунок» сприймається на рівні продукції таких виробників як «О'Сасао», «Містер кекс», ТМ «Рошен», Tanilla sake – висока якість та дуже короткі терміни зберігання,

що свідчить про відсутність консервантів та натуральність продукції. Але також демонструє високий рівень конкуренції.



Рис. 2.8. Карта сприйняття продукції різних виробників споживачами за комбінацією показників «якість / термін зберігання»

З рисунку 2.9 можна побачити, що сприйняття покупців за парою «якість / доступність в торговельній мережі» продукція кондитерської «Солодкий подарунок» сприймається на рівні продукції таких виробників як «О'Сасао», «Містер кекс», Tanilla cake, які не мають ані власної торгової мережа, і не продаються в інших торговельних закладах. Однак, кондитерська «Солодкий подарунок» навіть не має власного торгового приміщення, на відміну від інших, тобто продукція має найменше представлення в продажу і, тим самим,

продажі підприємства значно менші ніж, продажі конкурентів. Отже, в маркетинговій стратегії необхідно приділити увагу каналам реалізації продукції.



Рис. 2.9. Карта сприйняття продукції різних виробників споживачами за комбінацією показників «якість / широка доступність в торговельній мережі»

Як можна побачити з рисунку 2.10, більшість підприємств, що розглядаються мають високі ціни на продукцію і при цьому практично не використовують цінові та інші заходи стимулювання збуту. Виключення становлять лише ВК «Сільпо» та ФК «Рошен», які належать великим компаніям з потужним маркетингом та значними ресурсами, що витрачаються на здійснення маркетингових досліджень та стимулювання споживачів. В цьому разі, цих двох виробників кондитерських виробів можна вважати конкурентами один-одному.

Виробники з низькими цінами: мережа пекарень «Булочка», виробник кондитерської продукції «Стелсі» та компанія «Хлібодар», також не використовують цінове стимулювання збуту, а також нецінові заходи, зокрема не мають програми лояльності. Також, судячи зі сприйняття покупців, кожна з цих компаній обслуговує власний сегмент споживачів та не складає конкуренцію одна одній.

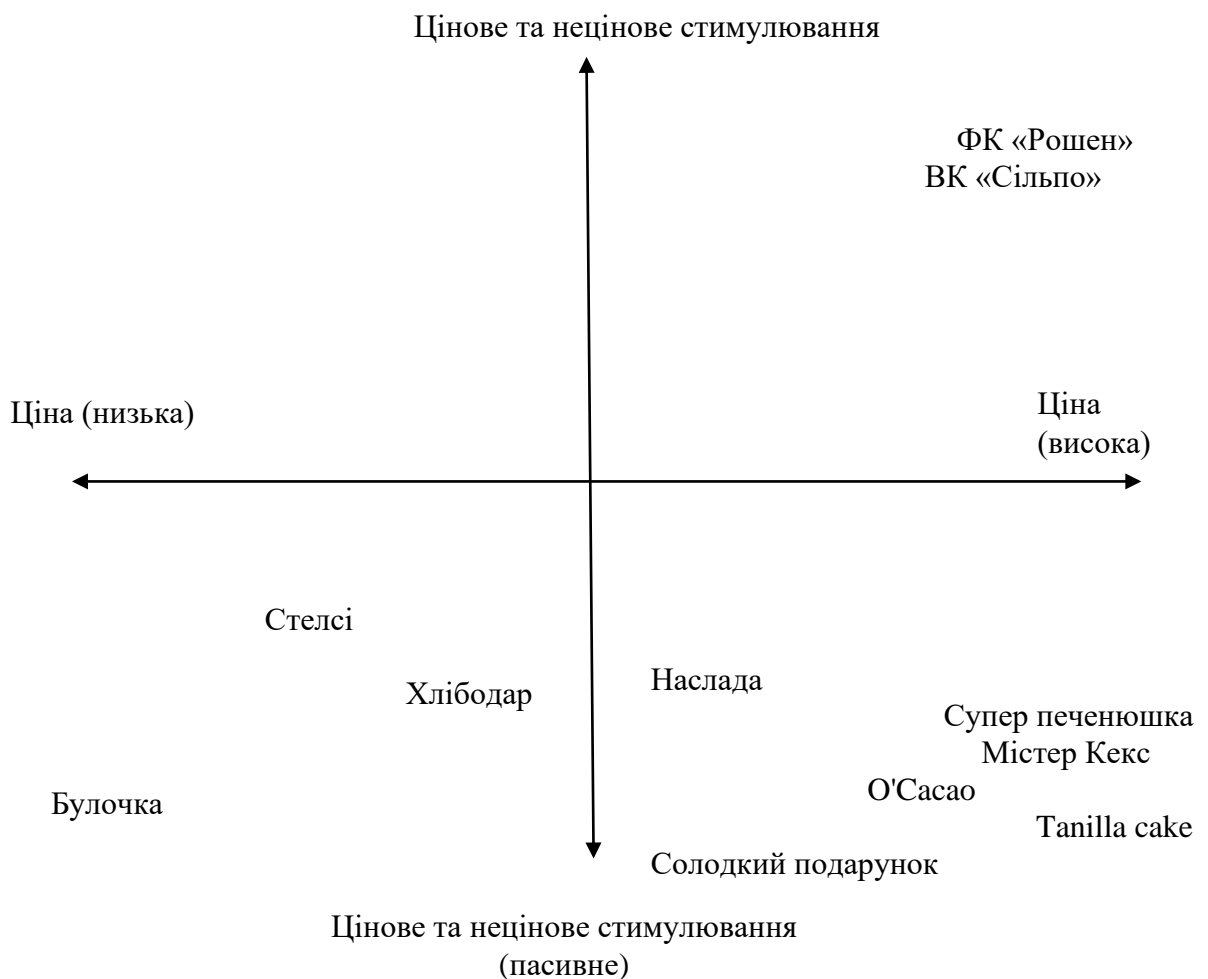


Рис. 2.10. Карта сприйняття продукції різних виробників споживачами за комбінацією показників «ціна / наявність акційних пропозицій, знижок, інших видів стимулювання»

Найбільше скупчення виробників кондитерських виробів згідно зі сприйняттям споживачів спостерігається в квадранті «висока ціна / пасивне цінове та нецінове стимулювання збуту» рисунку 2.10, в якому опинилася кондитерська «Солодкий подарунок». За даними показниками її конкурентами

є такі виробники кондитерських виробів як «Містер Кекс», «О'Сасао», Tanilla cake, «Супер печенюшка», також в цьому квадранті розміщується виробник тортів та тістечок «Наслада».

Отже, під час розробки маркетингової стратегії та її складових, кондитерській «Солодкий подарунок» необхідно врахувати, що ціна продукції та наявність цінового та нецінового стимулювання є важливими для покупців, а практично жодний виробник на ринку не використовує такі заходи, що може дати конкурентну перевагу тому з них, хто запропонує гнучку систему стимулювання попиту.

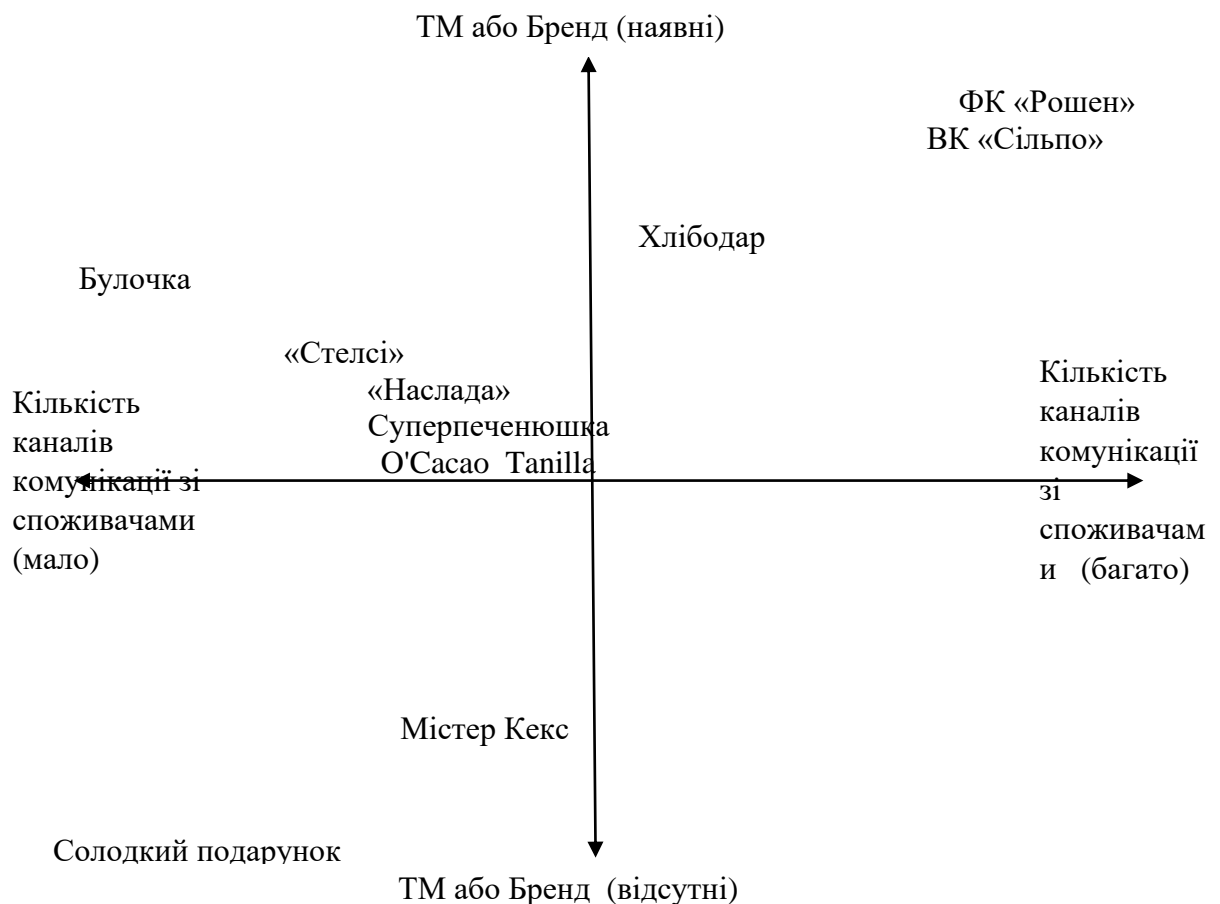


Рис. 2.11. Карта сприйняття продукції різних виробників споживачами за комбінацією показників «використання різних каналів комунікації зі споживачем / наявність торгової марки або бренду»

На рисунку 2.11 чітко видно, що кондитерська «Солодкий подарунок», на відміну від лідерів ринку ВК «Сільпо» та ФК «Рошен» не має торгової марки,

яка б допомагала виділяти її продукцію з-поміж продукції конкурентів і не використовує канали комунікації з клієнтами окрім однієї соціальної мережі, що дуже мало для досягнення необхідного рівня обізнаності про виробника серед цільової аудиторії. Отже, в маркетинговій стратегії кондитерської «Солодкий подарунок» необхідно передбачити заходи охоплення ринку маркетинговими комунікаціями.

Також одним з напрямків маркетингової стратегії кондитерської «Солодкий подарунок» повинні стати формування торгової марки та брендинг, оскільки можливість диференціювати товари підприємства з-поміж конкурентів додає їй конкурентних переваг.

Таким чином, досліджено уподобання споживачів на ринку борошняних кондитерських виробів і визначено, що найбільш значущими характеристиками продукції під час її вибору та здійснення покупки є якість, ціна, термін зберігання; серед показників маркетингової діяльності підприємства – використання різних каналів комунікації зі споживачами, цінові та нецінові заходи стимулювання збуту, широка доступність в торговельній мережі, наявність торгової марки або бренду. В результаті побудови карт сприйняття на основі поєднання пар визначених характеристик та показників, дозволило підтвердити показані раніше слабкі сторони в діяльності кондитерської «Солодкий подарунок» та визначити напрямки розробки маркетингової стратегії, зокрема – створення бренду, його комунікаційна підтримка, розробка цінових та нецінових заходів впливу на покупців, більше широка присутність в торговій мережі.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ «СОЛОДКИЙ ПОДАРУНОК»

3.1 Вибір напрямків та цілей маркетингової стратегії підприємства на основі його стратегічної позиції

Як показано у запропонованій вище схемі процесу розробки маркетингової стратегії перш за все необхідно визначити місію та цілі діяльності підприємства на ринку. Для визначення напрямків розробки місії, цілей і стратегії підприємства необхідно чітко розуміти його стратегічну позицію. Серед можливих методів, які можна використати найкращими на думку багатьох дослідників є SPACE-аналіз та матриця товарно-ринкової орієнтації І. Ансоффа.

Першим кроком SPACE-аналізу є визначення показників, які використовуються для побудови чотирьох кутника на матриці SPACE, а саме фінансова сила, конкурентна перевага, привабливість галузі, стабільність середовища. Значення показників визначаються методом експертної оцінки.

Оцінка показників, що оцінюють внутрішню силу підприємства (фінансова сила підприємства та конкурентні переваги) наведена в таблицях 3.1 та 3.2. При цьому показник «Фінансова сила підприємства» визначається як середньозважена всіх оцінок експертів та має позитивне значення (тобто знак «+») та відображається у верхній частині віссі ОУ. А показник «Конкурентна перевага» визначається як середньозважена всіх оцінок експертів з відніманням числа «6», для того щоб відобразити його на негативній (лівій частині) віссі ОХ. Чим ближчим буде значення показника «Конкурентна перевага» до 0, тим кращим буде цей показник, чим ближчим воно буде до «-6», тим меншою конкурентною перевагою володіє підприємство.

Далі визначаються ще два показника «Привабливість галузі» та «Стабільність середовища», оцінки яких наведено у таблицях 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.1

**Експертна оцінка показника «Фінансова сила підприємства»
стратегічної позиції кондитерської «Солодкий подарунок»**

№ з/п	Критерій	Якісна оцінка	Експертна оцінка						Якісна оцінка
			1	2	3	4	5	6	
1	Норма прибутковості	низька	1	2	3	4	5	6	висока
2	Рентабельність продажів	низька	1	2	3	4	5	6	висока
3	Обсяг заборгованості	високий	1	2	3	4	5	6	низький
4	Ризикованість бізнесу	висока	1	2	3	4	5	6	низька
5	Простота виходу з ринку	легко	1	2	3	4	5	6	неможливо
6	Рівень витрат	високий	1	2	3	4	5	6	низький
7	Віддача на інвестиції	низька	1	2	3	4	5	6	висока
Розрахунок значення показника $(3+3+5+1+1+3+3)/7 = 2,71$									

Таблиця 3.2

**Експертна оцінка показника «Конкурентна перевага»
стратегічної позиції кондитерської «Солодкий подарунок»**

№ з/п	Критерій	Якісна оцінка	Експертна оцінка						Якісна оцінка
			1	2	3	4	5	6	
1	Частка ринку	низька	1	2	3	4	5	6	висока
2	Широта асортименту продукції	вужький	1	2	3	4	5	6	широкий
3	Цінова політика	неефективна	1	2	3	4	5	6	ефективна
4	Рівень розвитку маркетингу	низький	1	2	3	4	5	6	високий
5	Рівень якості товарів	низький	1	2	3	4	5	6	високий
6	Рівень обслуговування	низький	1	2	3	4	5	6	високий
7	Прихильність споживачів	хибна	1	2	3	4	5	6	справжня
8	Використання інструментів цифрового маркетингу	мало	1	2	3	4	5	6	багато
Розрахунок значення показника $(1+2+3+6+5+4+2)/8 - 6 = -3,125$									

Таблиця 3.3

**Експертна оцінка показника «Привабливість галузі»
стратегічної позиції кондитерської «Солодкий подарунок»**

№ з/п	Критерій	Якісна оцінка	Експертна оцінка						Якісна оцінка
			1	2	3	4	5	6	
1	Рівень конкуренції	високий	1	2	3	4	5	6	низький
2	Стадія життєвого циклу	старіння	1	2	3	4	5	6	ріст
3	Норма прибутковості	низька	1	2	3	4	5	6	висока
4	Фінансова стабільність	низька	1	2	3	4	5	6	висока
5	Капіталомісткість	висока	1	2	3	4	5	6	низька
6	Легкість входження на ринок	важко	1	2	3	4	5	6	легко
Розрахунок значення показника $(1+4+5+4+4+5)/6 = 3,83$									

Таблиця 3.4

**Експертна оцінка показника «Стабільність середовища»
стратегічної позиції кондитерської «Солодкий подарунок»**

№ з/п	Критерій	Якісна оцінка	Експертна оцінка						Якісна оцінка
			1	2	3	4	5	6	
1	Технологічні зміни	швидкі	1	2	3	4	5	6	відсутні
2	Темпи інфляції	високі	1	2	3	4	5	6	низькі
3	Варіації попиту	багато	1	2	3	4	5	6	мало
4	Розпорошення цін конкурентів	високе	1	2	3	4	5	6	мале
5	Бар'єри для входження на ринок	низькі	1	2	3	4	5	6	високі
6	Тиск конкурентів	значний	1	2	3	4	5	6	незначний
Розрахунок значення показника $(4+2+2+5+4+3)/6 - 6 = -2,66$									

Показник «Привабливість галузі» так саме як і «Фінансова сила» визначається як середньозважена всіх оцінок експертів та має позитивне значення (тобто знак «+») та відображається у правій (позитивній) частині віссі ОХ. А показник «Стабільність середовища» визначається як середньозважена всіх оцінок експертів з відніманням числа «6», для того щоб відобразити його на негативній (нижній частина) віссі ОУ. Чим ближчим буде значення показника до 0, тим стабільніше середовище, в якому здійснює діяльність

підприємство, чим ближчим воно буде до «-6», тим середовище непередбачуване.

Таким чином, для кондитерської «Солодкий подарунок» отримано наступні оцінки для визначення стратегічної позиції:

- «Фінансова сила підприємства» - 2,71 – значення нижче середнього;
- «Конкурентна перевага» - (-3,125) – значення нижче за середнього;
- «Привабливість галузі» - 3,83 – значення вище за середнє;
- «Стабільність середовища» - (-2,66) – значення вище за середнє.

За даними показниками буде побудовано матрицю SPACE, представлену на рисунку 3.1.

На рисунку 3.1 показано площину матриці SPACE-аналізу, до складу якої входить чотири квадранти: «Агресивна позиція» – верхній правий кут; «Консервативна позиція» – верхній лівий кут; «Конкурентна позиція» – правий нижній кут; «Захисна позиція» – лівий нижній кут. Чотири показники поєднуються лініями, утворюючи чотирикутник, найбільша сторона якого визначає стратегічну позицію підприємства.

Як можна побачити з рисунку 3.1 найбільша сторона чотирикутника розташована в квадранті «Конкурентна позиція», отже підприємство має конкурентну стратегічну позицію.

Конкурентна стратегічна позиція характерна для підприємств, які здійснюють свою діяльність в привабливих галузях, але в нестабільному оточенні, що швидко змінюється. Підприємства для якого характерна така позиція має багато слабких сторін.

Критичним фактором функціонування підприємства за умов конкурентної стратегічної позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище фірми. Для підприємств з такою стратегічною позицією рекомендовані стратегії, орієнтовані на акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу; посилення функції збуту; розширення асортименту продукції; інвестування у підвищення

продуктивності; скорочення витрат; заходи щодо формування конкурентної переваги на ринку.

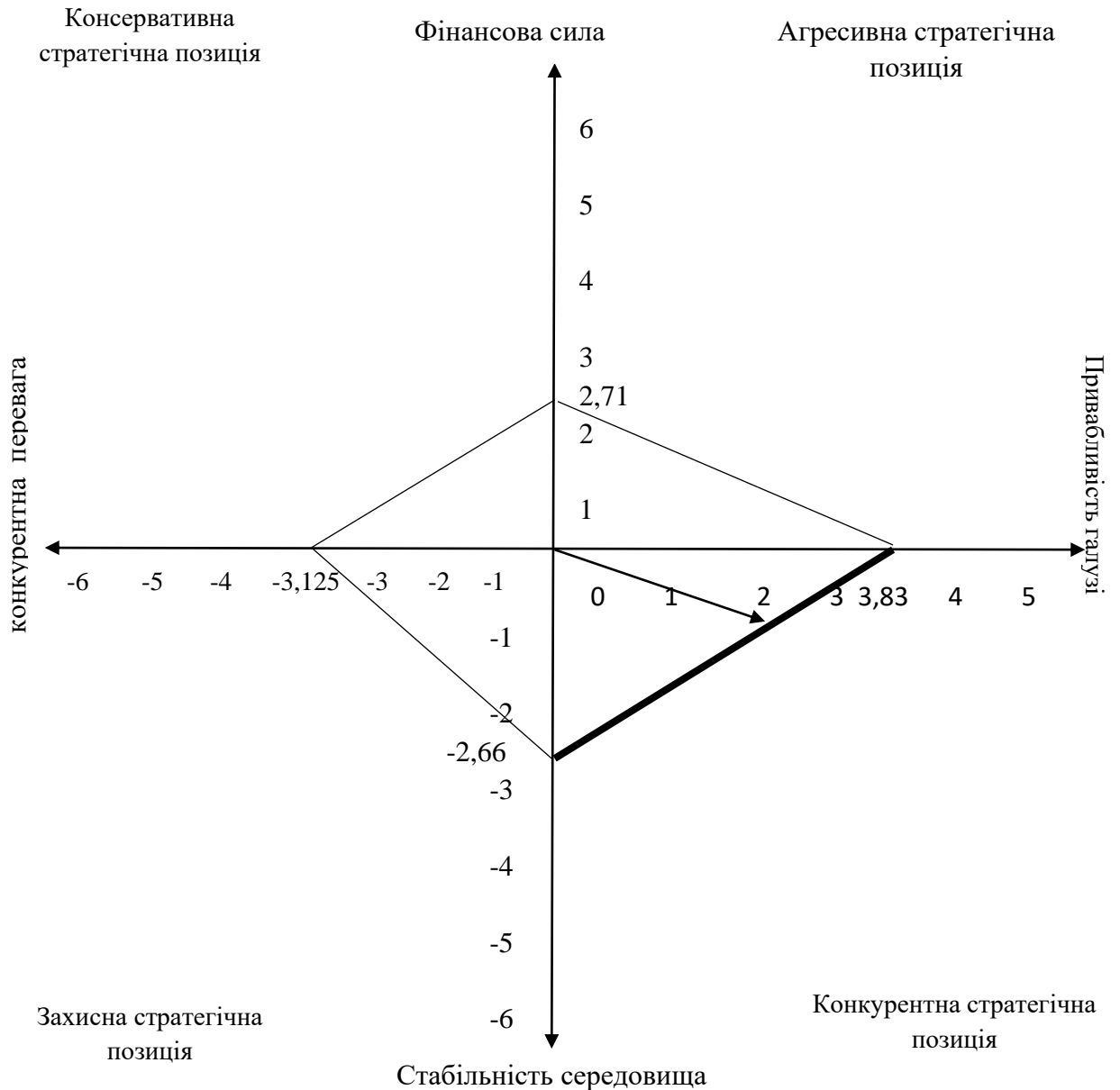


Рис. 3.1. SPACE-матриця стратегічної позиції кондитерської «Солодкий подарунок» [побудовано на основі розрахунків]

За такої стратегічної позиції підприємство має розробляти маркетингову стратегію яка дозволяє гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, тому вона має мати на меті такі цілі:

- збільшення обсягів продажу у вибраному сегменті (глибоке проникнення на ринок);
- розширення асортименту продукції;
- збільшення прибутку у довгостроковій перспективі.

Для того, щоб точніше визначити напрямки розробки маркетингової стратегії кондитерської «Солодкий подарунок», які відповідають конкурентній стратегічній позиції доцільно використати матрицю «Товар-ринок» І. Ансоффа, яка представлена на рисунку 3.2.

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<p>Стратегія глибокого проникнення на ринок</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення маркетингових комунікацій (омніканальна стратегія); 2. Активне використання цифрових технологій; 3. Пошук нових каналів збуту продукції; 4. Консолідація витрат; 5. Удосконалення цінових заходів на основі психологічного підходу; 5. Розробка та розвиток власного бренду. 	<p>Стратегія розвитку товару</p> <p>Розширення асортименту</p>
Новий	<p>Стратегія розвитку ринку</p> <p>Пошук нових сегментів ринку на основі концепції STP</p>	<p>Стратегія диверсифікованого росту</p> <p>Не передбачено</p>

Рис. 3.2. Варіанти вибору маркетингової стратегії та цілей кондитерської «Солодкий подарунок» для конкурентної стратегічної позиції

На матриці представлено чотири поля – «Стратегія глибокого проникнення на ринок», «Стратегія розвитку ринку», «Стратегія розвитку продукту», «Стратегія диверсифікованого росту». Поля матриці розташовані в порядку зростання витрат на маркетинг та інші функції підприємства, а також за рівнем ризикованості дій.

З рисунку 3.2 видно, що головні зусилля підприємство повинно сконцентрувати на заходах маркетингової стратегії, які дозволяють здійснити глибоке проникнення на ринок, одночасно розширюючи ринок та асортимент продукції. При цьому дії щодо диверсифікації взагалі не передбачено через малий розмір підприємства та відсутність фінансових ресурсів.

Отже, виходячи зі стратегічної позиції, яку займає кондитерська «Солодкий подарунок» та результатів побудови матриці «товар – ринок», можна сформулювати маркетингову стратегію для підприємства: стратегію індивідуального маркетингу в межах бізнес-орієнтації «Product-out», тобто спрямованої на побудову відносин з клієнтами, створення лояльних споживачів та підвищення їх прихильності.

Відповідно складові маркетингові стратегії кондитерської «Солодкий подарунок» можна подати у вигляді, представленому на рисунку 3.3.

Як показано на рисунку 3.3 маркетингова стратегія підприємства складається з товарної, цінової, збутової, комунікаційної та ринкової стратегій.

Пропонована товарна стратегія передбачає:

- заходи з розширення асортименту – додавання нових товарних ліній, поглиблення та урізноманітнення асортименту (нові види тістечок та тортів, печива, шоколадних виробів, тематичний асортимент до свят: Різдво, Новий рік, Пасха);

- розробка власного бренду (логотип, фірмовий знак, позиціонування, цінності/ емоції, атрибути тощо). Для розробки бренду можна скористатися колесом бренду, представленим на рисунку 3.4.

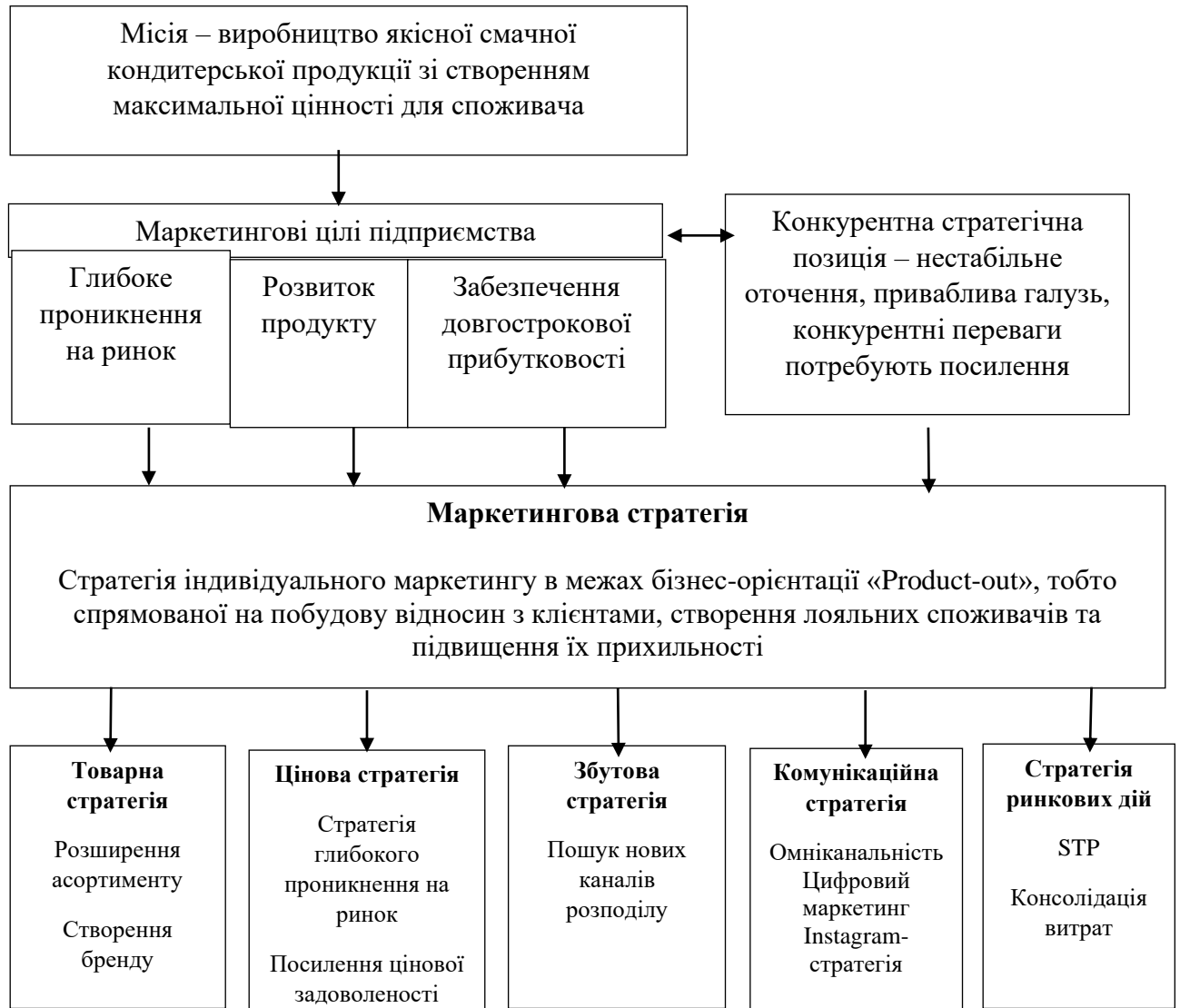


Рис. 3.3. Складові маркетингової стратегії кондитерської «Солодкий подарунок»

На рисунку 3.4:

- перший рівень – суть бренду, пропозиція для споживача – смачні та якісні кондитерські вироби;
- другий рівень – особистість бренду – локальний бренд з індивідуальним підходом до кожного споживача;
- третій рівень – цінності бренду та емоції, які виникають під час спілкування (користування) з брендом – задоволення, смак, щастя, радість спілкування з родиною, дітьми, друзями;

- четвертий рівень - користь від використання бренду – авторська продукція з унікальними смаками за доступною ціною;
- п'ятий рівень – фізичне описання бренду (атрибути) – палітра кольорів, авторська (дизайнерська) упаковка, унікальний смак.

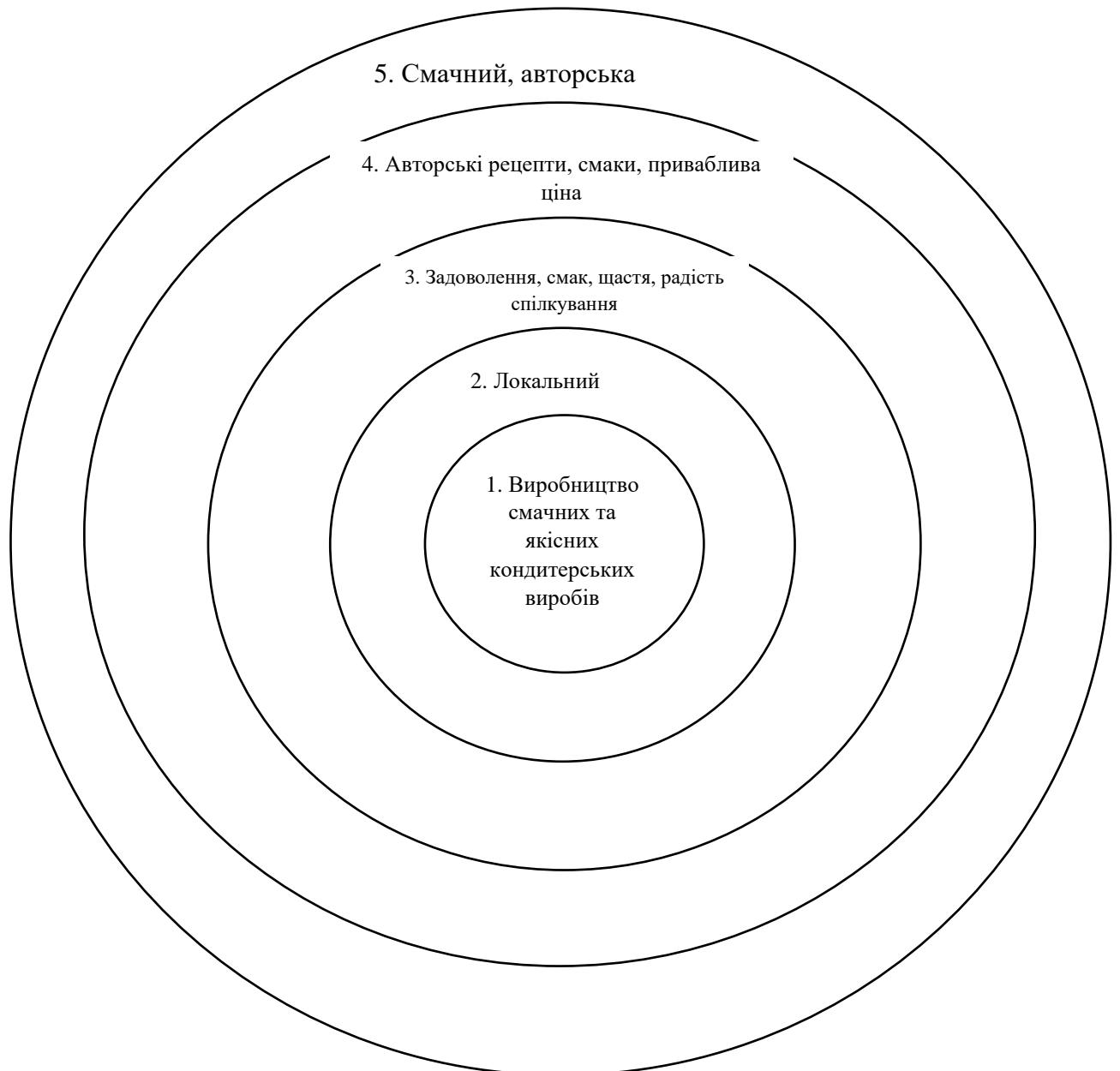


Рис. 3.4. Колесо бренду кондитерської «Солодкий подарунок»

В наукових дослідженнях відзначають, що однією з маркетингових технологій управління брендом є емоції споживача. Головним завданням для будь-якого бренду є створення глибокого емоційного зв'язку між ним і певною звабливою особистою метою або гідним бажанням споживача. В основі будь-якого бренду лежать три основні елементи: образи, слова, музика. В деяких брендах також мають вагу аромати, вкуси, тактильні відчуття. Але для конструювання емоційного ставлення до бренду, як правило використовують перші три. Отже, конструювання емоцій відбувається: через зображення; за допомогою кольору; за допомогою музики; за допомогою гіпнозу [48, с.246-247]. Конструювання емоцій через силу зображення відбувається шляхом демонстрації різних зображень, які дозволяють побачити значно більше інформації та емоцій, ніж можна передати за допомогою слів. Так відбувається через те що незважаючи на важливість слів для людей, мозок значно краще обробляє зображення. Тому використання в рекламі красивих фотографій печива та тістечок будуть формувати негайне бажання їх скуштувати (додаток Б).

«Найбільш ефективним інструментом конструювання емоцій є слова та інтонації з якими вони вимовляються. Емоційний стан – це стан транс, під час якого підсвідоме звертається до спогадів, і завдання конструювання емоцій полягає в тому, щоб зв'язати певну емоцію, слово, інтонацію та бренд. Найбільш відомою моделлю, яка використовується для введення в транс є модель М. Еріксона, яка активно висвітлювалась в працях Дж. Гріндера та Р. Бендлера [3,4]. Модель трансових станів в комунікації з загальною цільовою аудиторією та окремими споживачами використовує чисельні прийоми: номіналізації, неспецифічні дієслова, безособові речення, пропуск інформації, причинно-наслідкові зв'язки, узагальнення та багато інших. До методик конструювання емоцій за допомогою гіпнозу також відносяться: вбудовані команди; вбудовані питання та інші» [48, с. 247].

Для створення трансового стану можна розмістити в соціальній мережі відео, в якому замішується тісто для печива, або крем для тістечок.

Цінова стратегія кондитерської «Солодкий подарунок» містить такі заходи:

- пропонування ринку продукцію високої якості за середньою ринковою ціною, що дозволяє створити додаткову цінність для споживача;
- розробка цінової програми лояльності (де ціна буде залежити від кількості продукції, яка придбана за весь час співпраці з клієнтом, покупка за перед замовленням або безпосередньо з наявного асортименту, обсяг одноразової покупки тощо);
- врахування цінової задоволеності споживача та її посилення, а саме дослідження цінових очікувань клієнтів кондитерської (співвідношення «якість, смак, рівень обслуговування – ціна»).

Збутова стратегія передбачає такі заходи:

- ексклюзивний збут (розширення сегменту покупців - кав'ярень, створення власної кав'ярні);
- участь у кравфтових ярмарках прив'язаних до певних подій);
- колоборації з блогерами.

Стратегія маркетингових комунікацій передбачає:

- вибір каналів комунікації (соціальні мережі, реклама на телебаченні, вулична реклама (баннери, біл-борди), вітрина, блогери, сарафанне радіо, власний блог;
- вибір форми комунікації: рекламні ролики, нативна реклама, вірусна реклама, створення публікацій, блоги);
- використання цифрових інструментів просування.

В частині стратегії ринкових дій передбачається здійснення постійного моніторингу ринку, маркетингових досліджень, сегментації, побудови карт сприйняття для розуміння поточної ситуації зі ставленням клієнтів, рівня впізнання та охоплення цільових аудиторій. В рамках цієї частини маркетингової стратегії також пропонується здійснити позиціонування:

- за якістю;
- унікальністю продукції (смак, оформлення, кольори, наповнювачі);

- індивідуалістичним підходом до вимог та потреб клієнтів.

Дуже важливим аспектом в маркетинговій стратегії повинна стати консолідація витрат, оскільки фінансовий потенціал підприємства на матриці SPACE-аналізу має значення нижче за середнє. Відповідно необхідно здійснювати постійний моніторинг витрат, використовувати ефективні методи ціноутворення, приймати рішення відносно каналів збуту та комунікацій на основі цільового підходу за допомогою порівняння витрат з можливими результатами від їх використання.

Таким чином, на основі визначеної стратегічної позиції кондитерської «Солодкий подарунок» та з урахуванням бажаної бізнес-орієнтації запропоновано формулювання маркетингової стратегії як «стратегію індивідуального маркетингу в межах бізнес-орієнтації «Product-out», тобто спрямованої на побудову відносин з клієнтами, створення лояльних споживачів та підвищення їх прихильності» для якої запропоновано місію, цілі, складові на основі комплексу маркетингу та ринкових дій.

3.2 Розробка Instagram-стратегії кондитерської «Солодкий подарунок»

Instagram-стратегії – складова частина маркетингової комунікаційної стратегії підприємства, оскільки ця соціальна мережа є каналом та інструментом комунікації зі споживачем та збуту.

Аналіз маркетингових комунікацій кондитерської «Солодкий подарунок» показав, що кондитерська має дуже невелику аудиторію підписників в соціальній мережі Instagram і потребує посилення цього напрямку своєї комунікаційної діяльності через його високу ефективність та низький рівень витрат.

Розробку стратегії в Instagram слід розпочинати з ретельного дослідження цільової аудиторії, оскільки Instagram дозволяє спрямовувати комунікаційні

повідомлення конкретним особам, збільшення кількості підписників сторінки кондитерської та встановлення цілей.

Серед цілей стратегії можуть бути:

- підвищити впізнаваність бренду;
- підвищити лояльність аудиторії та покращити імідж бренду;
- збільшити рівень продажів.

Слід враховувати, що в Instagram працює «розумна» стрічка. Соціальна мережа зацікавлена, щоб користувачі знаходилися в мережі як можна довше, і тому показує кожному з них орієнтований саме на нього контент. Отже, вирішуючи завдання збільшення кількості підписників сторінки необхідно враховувати, що всі вони повинні бути справжні. Оскільки в разі коли серед підписників сторінки будуть представники нецільової аудиторії, оффери, боти – це негативно відобразиться на просуванні сторінки. Instagram помітить, що більша частина підписної бази підприємства не проявляє цікавості до контенту та знизить охоплення постів. Тобто будь-яке оновлення побачить набагато менше людей.

У другому розділ, визначено цільові сегменти споживачів кондитерської: жінки у віці 18-50 років, які купують або наявний асортимент тістечок або на замовлення, а також молоді матері, які купують торти, печиво та іншу продукцію з приводу певної події (день народження дитини). Але кількість клієнтів кондитерської дуже невелика і не всі клієнти є підписниками кондитерської у соціальній мережі.

Тому підприємству в межах розробки Instagram-стратегії необхідно дослідити звички відвідувачів сторінки для формування цільового комунікаційного повідомлення та збільшення охоплення аудиторії. Для цієї мети можна скористатися інструментарієм Google Analytics – розділ «Аудиторія». Можна використати сторонні сервіси. Наприклад, SimilarWeb, який дозволяє проаналізувати трафік і аудиторію власної сторінки і сторінки конкурентів. Отже, результатом цього етапу буде уточнений профіль, або портрет цільових клієнтів (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Портрети цільових клієнтів кондитерської солодкий подарунок для Instagram-стратегії

Цільовий сегмент	Портрет
Сегмент А	Затишна кав'ярня, орієнтована на відвідувачів, які цінують смачну випічку, люблять проводити час з друзями, готові платити за високу якість та унікальність, мають високий дохід.
Сегмент Б	Марія, 25-30 років, живе у місті Запоріжжя, має вищу освіту, працює в сфері SMM, або перекладачем, або психологом. Любить йогу, правильне харчування, гарну каву, надає перевагу вишуканим десертам. Раз на тиждень зустрічається з подругами з якими має спільні інтереси та смаки.
Сегмент В	Ірина Петрівна, 35-45 років, живе у місті Енергодар, має вищу освіту та високий рівень доходу, займає керівну посаду. Любить гарну каву та вишукану випічку. Через велику зайнятість змушена замовляти тістечка до офісу або дому,
Сегмент Г	Ганна, 23-27 років, домогосподарка, має дитину, багато часу проводить в соціальній мережі. Надає перевагу здоровому харчуванню з низьким вмістом цукру та натуральними складниками, замовляє кондитерські вироби на свята для дитини. Спілкується з такими самими матусями, багато часу проводять разом на вулиці, зустрічаються на днях народженнях дітей.

Уточнення профіля цільової аудиторії необхідно для того, щоб вибрати правильну форму спілкування, побудови повідомлень та контенту.

Наступним кроком розробки Instagram-стратегії є аналіз акаунтів конкурентів, а саме оформлення та описання, тематику та зміст постів, манеру спілкування. Також розраховуються такі показники як коефіцієнт залученості та частота постінга (таблиця 3.6).

Коефіцієнт залученості 207% означає, що один пост набирає в середньому 207 лайків і коментаріїв, відповідно у кондитерської «Солодкий подарунок» цей показник дорівнює 25, що дуже мало. Враховуючі показники конкурентів кондитерська «Солодкий подарунок» повинна в своїй Instagram-

стратегії розробити заходи щодо збільшення залученості. А також необхідно ретельно продумати контент постів.

Таблиця 3.6

Порівняння акаунтів конкурентів за різними показниками Instagram-стратегії

Показник	Формула розрахунку	Конкуренти				
		Солодкий подарунок	Tanilla cake	O'Casaо	Містер кекс	Marshmallow
коефіцієнт залученості, %	(лайки + коментарі)/кількість підписників x 100%	25	207	96.92	89,6	245
частота постінга	середня кількість постів на тиждень	2	5	2	2	10

Всі Instagram-стратегії можна поділити на такі групи: роботу з охопленням, роботу з ком'юніті та контентом, гібридні (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Види Instagram-стратегій та їх характеристики

Вид стратегії	Характеристики
Робота з охопленням	<p>Основне завдання - охопити як найбільше користувачі і донести переваги роботи з компанією.</p> <p>Продукт простий, зрозумілий та неунікальний.</p> <p>Публікації мають бути якісними та продуманими.</p>
Робота з ком'юніті та контентом	<p>Побудова повноцінної спільноти навколо бренду.</p> <p>Підприємству необхідно вести постійний діалог з аудиторією, вирішувати конфліктні ситуації, і допомагати користувачам взаємодіяти один з одним.</p> <p>Мета – підвищення лояльності до бренду.</p> <p>Продукт складний, дорогий, унікальний, інноваційний, користувачі довго приймають рішення про покупку.</p> <p>Контент – детальна розповідь про продукт, проблеми, які він вирішує, навіщо потрібен і чим краще за аналоги.</p>
Гібридна	<p>Універсальна стратегія, яка включає до себе як роботу з трафіком, так з контентом і спільнотою.</p> <p>Для «теплої» аудиторії - реклама пропозицій, акцій, товару.</p> <p>Для «холодної», аудиторії – загальна розповідь про продукт, його переваги, способи застосування тощо.</p>

Виходячи з характеристик можливих видів Instagram-стратегій для кондитерської «Солодкий подарунок» найбільше підходить стратегія, спрямована на роботу з охопленням. Наприклад, можна розробити пости в яких буде пропонуватися:

- безкоштовно кожне «10» тістечко макарунс;
- подарунок до великого замовлення, наприклад від 750 або 1000 грн – знижка в 5 або 10% на наступну покупку;
- для періодів часу, які характеризуються низьким попитом – знижки або подарунки на замовлення;
- після 18 години вечора знижка на весь асортимент в 20%.

Як складову стратегії орієнтованої на охоплення можна використовувати натуральне стимулювання – раз на місяць розіграші серед постійних клієнтів набору солодощів. Для цього можна скористатися такими сервісами визначення випадкового переможця: FanpageKarma, getcomboto.

Також підприємство може використати гібридну стратегію, де окрім рекламного контенту, спрямованого на стимулювання попиту можна розповідати історію окремих кондитерських виробів, їх виникнення, демонструвати процес виробництва, показувати найбільших шанувальників тих чи інших тістечок серед зірок та відомих людей.

Аналіз різних варіантів Instagram-стратегій дозволив виділити дві можливі стратегії наповнення контенту сторінки.

Перша стратегія – орієнтація на емоції – створення образів, які будуть зачепати потенційних клієнтів і викликати необхідні емоції у цільової аудиторії і, відповідно, підвищувати лояльність до бренду. При цьому кондитерська повинна показати, що вона має такі самі цінності як і її клієнти, що у них однакове сприйняття світу – орієнтація на безпечне та здорове харчування, можливість спілкування та отримання задоволення тощо.

Рекомендовано створити низку постів з колажами різних активностей представників цільової аудиторії, де як обов'язковий компонент буде присутня продукція кондитерської «Солодкий подарунок».

Друга стратегія – бекстейдж та робочі процеси. Рекомендовано показати процес створення продукту, робочий день команди, виробництво.

Таким чином, для кондитерської «Солодкий подарунок» як складовий елемент її маркетингової стратегії можна визначити таку Instagram-стратегію – гібридна стратегія, орієнтована на формування позитивних емоцій та лояльності, а також демонстрування відкритості та готовності до співпраці з клієнтами.

На нашу думку така стратегія дозволить сформувати ефективну воронку продажів, представлену на рисунку 3.5.

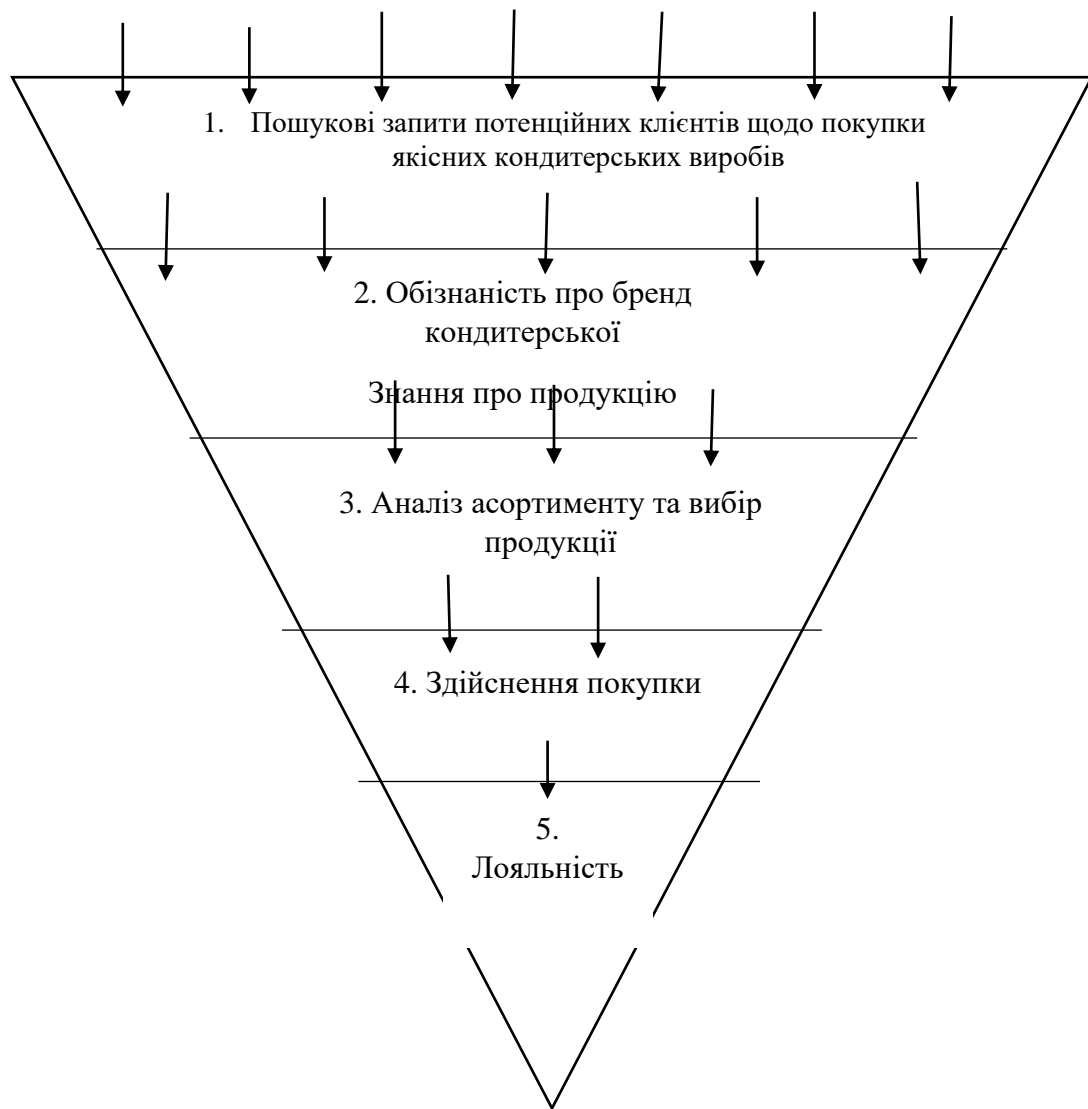


Рис. 3.5. Воронка продажів кондитерської «Солодкий подарунок» запропонованої маркетингової стратегії [розробка автора]

У верхній частині воронки на рисунку 3.5 потенційні покупці, керуючись запитами щодо бажання придбати якісні кондитерські вироби, здійснюють пошук всієї доступної інформації у мережі Інтернет та питає порад у своїх знайомих. На цьому етапі необхідно надати найбільш вичерпну інформацію про кондитерську, її асортимент, склад продукції, компоненти з яких вона виробляється, останні тренди в кондитерській індустрії, переваг продукції потенційному покупцеві. Для цього використовуються різні інструменти digital маркетингу (активна SEO та контекстна реклама, власна сторінка, традиційна реклама). Їх завдання - проінформувати, дати загальне уявлення про кондитерську, зацікавити і залучити до подальшої комунікації.

Клієнти, які зацікавилися продукцією кондитерської починають дедалі більше контактувати з рекламою підприємства, формує обізнаність та знання. Для цього використовується таргетована реклама. Наприклад, таргетинг на тих, хто цікавиться рецептами солодоців. Вони мають можливість дізнатися про локального виробника тістечок макарунс, які не так часто можна зустріти у продажу, але які користуються великою популярністю у покупців.

На етапі аналізу асортименту та вибору продукції, користувач знаходиться в активній стадії пошуку. Він вже ознайомився з усіма пропозиціями на ринку та має чітке уявлення критеріїв, за якими він буде виробника кондитерських виробів. Тепер його цікавлять деталі: варіації смаків, оформлення, пакування, доставка та інші фактори. Користувач активно шукає інформацію в групах соціальних мереж. Важливо в цей момент бути присутніми на подібних ресурсах і весь час бути в полі зору.

Далі користувач соціальної мережі здійснює покупку і, або становиться постійним лояльним клієнтом, або йде до іншого виробника.

На кожному етапі воронки продажів через сторінку в соціальній мережі Instagram доцільно використати певні рекламні інструменти, перелік та метрики ефективності яких наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Інструменти реклами в Instagram на кожному етапі воронки продажів кондитерської «Солодкий подарунок»

Етап воронки	Інструмент	Метрики ефективності
Пошукові запити потенційних клієнтів щодо покупки якісних кондитерських виробів	SEO-просування; Робота з лідерами думок; Контекстна реклама; Сарафанне радіо; Банерна реклама; Нативна реклама	Охоплення унікальних користувачів; Покази рекламного оголошення; вартість унікального контакту; CPV (вартість перегляду); CTR; CPC.
Обізнаність про бренд кондитерської. Знання про продукцію	Контекстна реклама; Контентний маркетинг; Нативна реклама; Таргетована реклама; Робота з лідерами думок;	Охоплення унікальних користувачів; вартість унікального контакту; CPV (вартість перегляду); CPC; CR; CPL (середня вартість заявки); Конверсії
Аналіз асортименту та вибір продукції	Контекстна реклама; Таргетована реклама;	Обсяг трафіку; CR; CPA; Час проведений на сторінці; CPC; Кількість отриманих звернень
Здійснення покупки	Push-повідомлення; Email-маркетинг; Месенджери;	Обсяг цільових звернень; Вартість залучення CPA; CR; ROMI.
Лояльність	SMM; Програма лояльності.	NPS (індекс споживчої лояльності); кількість звернень і угод по рекомендаціям; Кількість позитивних відгуків

Перелічені в таблиці 3.8 інструменти реклами в Instagram дозволять збільшити конверсію воронки продажів, тобто підвищити кількість продажів серед тих користувачів соціальної мережі, які виявили цікавість до продукції кондитерської.

В таблиці 3.9 наведено показники конверсії до та після (прогнозний) запровадження заходів маркетингової та Instagram стратегій кондитерської «Солодкий подарунок».

Таблиця 3.9

**Динаміка показників конверсії воронки продажів кондитерської
«Солодкий подарунок» у 2020-2021 рр.**

Показник	Формула розрахунку	2020	2021 дані за листопад	Відносне відхилення, %
Конверсія етапів:	(Кількість лідів наступного етапу/ кількість лідів попереднього етапу) x 100%			
1-2		73%	85%	+16
2-3		69%	76%	+10
3-4		65%	74%	+14
4-5		74%	82%	+9
<i>Win rate</i> (конверсія в продажі)	(кількість угод/ загальна кількість лідів) x 100%	30%	42%	+40
<i>Fit rate</i> – коефіцієнт якості	(кількість лідів яким надано комерційну пропозицію/ кількість зацікавлених лідів) x 100%	34%	45%	+32

Як можна побачити впровадження рекомендацій щодо Instagram-стратегії кондитерської «Солодкий подарунок» дозволило збільшити показники конверсії воронки продажів сторінки в соціальній мережі, у порівнянні з 2020 роком. Таким чином можна вважати, що запропоновані заходи створюють для споживачів продукції додаткову цінність та дозволяють підвищити лояльність їх до кондитерської.

Таким чином, запропоновано заходи щодо розробки Instagram-стратегії кондитерської «Солодкий подарунок», яка є складовою розробленої маркетингової стратегії, орієнтованої на створення додаткової цінності для споживачів, підвищення рівня лояльності. Instagram-стратегію визначено як гібридну на основі використання підходу спрямованому на охоплення аудиторії та створення ком'юніті. Для кожного підходу запропоновано відповідні заходи. Обрано інструменти цифрової реклами та розраховано конверсію продажів.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської кваліфікаційної роботи – «Розробка маркетингової стратегії підприємства виробника кондитерських виробів», передбачає виконання посадових обов'язків, проведення досліджень та розрахунків у приміщенні офісу обладнаному персональними комп'ютерами (далі – ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі – ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії і гігієни праці для робочих місць приміщення офісу відділу маркетингу кондитерської «Солодкий подарунок», а також заходи з пожежної безпеки та цивільного захисту.

Аналіз потенційних небезпек

На основі аналізу безпеки підчас експлуатації існуючих приладів і обладнання та умов праці персоналу у приміщенні офісу відділу маркетингу кондитерської «Солодкий подарунок», обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [12], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків, проведенні досліджень та розрахунків у приміщенні офісу внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

- напружена робота маркетолога, яка пов'язана з тривалим сидінням за комп'ютером, інтенсивними переговорами з клієнтами та партнерами, стресами може привести до емоційного та професійного вигорання;

- через всесвітнє поширення небезпечної інфекційної хвороби COVID-19 існує висока ймовірність захворювання на гостру респіраторну інфекцію. Крім того існують і інші інфекційні захворювання, які зараз дуже поширені в Україні, що також становить загрозу для робітників підприємства.

Заходи з охорони праці.

Заходи по забезпеченню безпеки.

Приміщення офісу відділу маркетингу кондитерської «Солодкий подарунок», є спеціалізованим приміщенням яке обладнане ПК з ВДТ.

Приміщення спроектоване та обладнане відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних

машин» [22], «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ») [44], НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [45] та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») [41] та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [37].

У приміщенні обладнані комп'ютеризовані робочі місця з ВДТ, до складу яких входять рідкокристалічні монітори, офісні меблі. Покриття підлоги – паркет. Живлення електроустаткування приміщення здійснюється від мережі змінного струму напругою 220 В і частотою 50 Гц.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [36] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [44] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [44] все електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці.

Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці для офісного приміщення відділу маркетингу кондитерської «Солодкий подарунок», обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу» [21], ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [22] і НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [37].

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [22] та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення [22].

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Для освітлення приміщення відділу маркетингу довжиною – 6 м, шириною 3,5 м, висотою 3 м, з метою збереження здоров'я маркетологів відповідно до ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» забезпечено освітлення значенням 335,06 лк.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [23] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [13]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легкі фізичні роботи, що виконуються сидячи, стоячи або пов'язані з ходінням та супроводжуються

деяким фізичним напруженням, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [13].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [22], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [13].

Для забезпечення постійних параметрів мікроклімату (температури, вологості, швидкості руху і чистоти повітря) у приміщенні з ПК у теплий період року передбачений побутовий кондиціонер відповідної продуктивності по площі приміщення.

Оптимальні рівні позитивних ($n+$) і негативних ($n-$) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [22] і становить: $n+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см³); $n- = 3000-5000$ (шт. на 1 см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Передбачені для приміщення офісу відділу маркетингу кондитерської «Солодкий подарунок» обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами заходи по забезпеченню безпеки,

виробничої санітарії та гігієни праці забезпечують безпечні та комфортні умови праці персоналу. Зокрема штучне освітлення приміщення відділу маркетингу повинно дорівнюватиме 335,06 лк.

Задля запобігання стресу робітників керівництвом підприємства забезпечено мотивування, зокрема за рахунок можливості займатися спортом. Спорт як дозвілля - це очищення розуму й усунення тривожності, а також найважливіший інструмент згуртування команди. Заняття спортом поліпшують самооцінку. Натомість вища самооцінка і хороше самопочуття стимулюють продуктивність. Упевнені в собі люди, незалежно від статі, ретельніші й точніші у вирішенні завдань, а їхній розум рухливіший і більш здатний адаптуватися до нових умов. Також передбачено поступове розширення штату робітників для зниження загального навантаження.

Для запобігання поширення серед робітників COVID-19 та інших інфекційних захворювань (грипу, інтеровірусів тощо) на робочих місцях маркетологів внутрішнім регламентом підприємства забезпечено наявність інформаційних матеріалів про дотримання карантинних вимог (дистанція, використання засобів індивідуального захисту та антисептиків), маркетологи забезпечені антисептиками, використовують одноразові маски з дотриманням рекомендацій щодо їх використання (змінюється раз на 3 години), також здійснюється провітрювання та щоденно вологе прибирання, всі робітники пройшли вакцинацію.

Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

Заходи з пожежної безпеки

Виходячи з аналізу речовин і матеріалів, що використовуються в офісному приміщенні відділу маркетингу кондитерської «Солодкий подарунок» обладнаному ПК з ВДТ:

- в приміщенні офісу можливі пожежі, що супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких, як правило, утворюються тліючі вуглини – клас А (ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)»);

- можливі пожежі, що супроводжуються горінням електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В - клас Е («Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [43]);

- можливі пожежі, що супроводжуються горінням твердих горючих і/або важкогорючих речовини і матеріалів - категорія Д (відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» приміщення офісного типу [24]);

- на випадок пожежі передбачено план евакуації працівників: через коридор, сходову клітку, сходи, хол, сходову клітку, сходи. Оскільки кількість працівників відділу маркетингу кондитерської «Солодкий подарунок» не перевищує 50 осіб, а площа приміщення не перевищує 300 м² передбачається один евакуаційний вихід, висота якого повинна бути не меншою 2 м., а ширина 0,8 м (гідно ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [15], СНиП 2.09.02-85* «Производственные здания» [56]);

- офісне приміщення обладнано автоматичними сповіщувачами сповіщувачі пожежі, наприклад установки електричної пожежної сигналізації (ЕПС), які реагують на фактори, що супроводжують пожежу: підвищення температури, дим, полум'я (згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту»).

- згідно вимог «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» у відповідності до встановленого класу, категорій вибухопожежної та пожежної небезпек в приміщенні сповіщувачі пожежі, наприклад установки електричної пожежної сигналізації (ЕПС). Такі сповіщувачі реагують на фактори, що супроводжують пожежу: підвищення температури, дим, полум'я.

У відповідності до встановленого класу та категорії вибухопожежної та пожежної небезпеки в офісному приміщенні відділу маркетингу кондитерської «Солодкий подарунок» повинен бути 1 вуглекислотний вогнегасник місткістю 5 л.

Заходи з цивільного захисту. Медичний, біологічний і психологічний захист, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення.

Медичний захист, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення. Згідно з Кодексом ЦЗ України медичний захист і забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення включає:

- надання медичної допомоги постраждалим внаслідок НС, рятувальникам та іншим особам, які залучалися до виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, гасіння пожеж, проведення їх медико-психологічної реабілітації. Медична допомога населенню забезпечується службою медицини катастроф, керівництво якою здійснює центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я;

- планування і використання сил та засобів закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності;

- своєчасне застосування профілактичних медичних препаратів та своєчасне проведення санітарно-протиепідемічних заходів;

- контроль за якістю та безпекою харчових продуктів і продовольчої сировини, питної води та джерелами водопостачання;

- завчасне створення і підготовку спеціальних медичних формувань;

- утворення в умовах НС необхідної кількості додаткових тимчасових мобільних медичних підрозділів або залучення додаткових закладів охорони здоров'я;

- накопичення медичного та спеціального майна і техніки;

- підготовку та перепідготовку медичних працівників з надання екстреної медичної допомоги;

- навчання населення способам надання долікарської допомоги та правилам дотримання особистої гігієни;

- здійснення заходів з метою недопущення негативного впливу на здоров'я населення шкідливих факторів навколишнього природного

середовища та наслідків надзвичайних ситуацій, а також умов для виникнення і поширення інфекційних захворювань;

- проведення моніторингу стану навколишнього природного середовища, санітарно-гігієнічної та епідемічної ситуації;
- санітарну охорону територій та суб'єктів господарювання в зоні НС.

Здійснення заходів медичного захисту населення покладається на суб'єктів забезпечення ЦЗ.

Згідно з Кодексом ЦЗ України біологічний захист населення, тварин і рослин включає:

- своєчасне виявлення чинників та осередку біологічного зараження, його локалізацію і ліквідацію;
- прогнозування масштабів і наслідків біологічного зараження, розроблення та запровадження своєчасних протиепідемічних, профілактичних, протиепізоотичних, протиепіфітотичних і лікувальних заходів;
- проведення екстреної неспецифічної та специфічної профілактики біологічного зараження населення;
- своєчасне застосування засобів індивідуального та колективного захисту;
- запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів, обсервації та карантину;
- здійснення дезінфекційних заходів в осередку зараження, знезараження суб'єктів господарювання, тварин та санітарної обробки населення;
- надання екстреної медичної допомоги ураженим біологічними патогенними агентами.

Біологічний захист населення, тварин і рослин додатково включає встановлення протиепідемічного, протиепізоотичного та протиепіфітотичного режимів та їх дотримання суб'єктами господарювання, закладами охорони

здоров'я та населенням. Здійснення заходів біологічного захисту покладається на суб'єктів забезпечення цивільного захисту.

Згідно з Кодексом ЦЗ України заходи психологічного захисту населення спрямовуються на зменшення та нейтралізацію негативних психічних станів і реакцій серед населення у разі загрози та виникнення НС і включають:

- планування діяльності, пов'язаної з психологічним захистом;
- своєчасне застосування ліцензованих та дозволених до застосування в Україні інформаційних, психопрофілактичних і психокорекційних методів впливу на особистість;
- виявлення за допомогою психологічних методів чинників, які сприяють виникненню соціально-психологічної напруженості;
- використання сучасних психологічних технологій для нейтралізації негативного впливу чинників НС на населення.

Організація та здійснення заходів психологічного захисту населення покладаються на центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері ЦЗ.

Передбачений комплекс заходів з пожежної безпеки та цивільного захисту підвищує стійкість роботи об'єкта та забезпечує безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі виконано всі поставлені завдання та отримано такі результати:

- проаналізовано теоретичні, наукові та практичні підходи сутності та змісту категорії «маркетингова стратегія», що дозволило виділити основні її складові. Показано, що в сучасних умовах більшість підходів до розуміння маркетингової стратегії втрачають свою актуальність через суттєві зміни умов ринкового середовища, а також споживача, його поведінки, ставлення до процесу прийняття рішення про покупку, вибору форм та методів придбання товарів. На основі досліджень сучасних тенденцій у маркетингу Ф. Котлера та інших науковців запропоновано авторське визначення маркетингової стратегії на основі створення індивідуальної цінності, емоційної прив'язки та свободи вибору споживача, що склало елемент наукової новизни магістерської дипломної роботи. Дано класифікацію маркетингових стратегій підприємства та запропоновано матрицю вибору маркетингової стратегії підприємства на основі поєднання класичних варіантів ситуації в галузі та ринкового становища підприємства, що також склало наукову новизну роботи;

- досліджено різні підходи до питання методики розробки маркетингової стратегії підприємства, в результаті чого запропоновано власний підхід, який ґрунтується на дослідженні споживачів, конкурентів та характеристик ринку з одного боку, та розміру підприємства, його цілей, бізнес-орієнтації та маркетингової діяльності з іншого. На основі аналізу різних бізнес-орієнтацій підприємства дано основні характеристики та показники його маркетингової стратегії;

- досліджено інструменти розробки маркетингової стратегії, проаналізовано різні моделі побудови системи стратегічного планування на підприємстві та наведено окремі приклади, що дозволило виділити комплекс інструментів, які будуть використано для розробки маркетингової стратегії підприємств різних розмірів та галузей, а також здійснити групування

інструменті розробки маркетингової стратегії підприємства в залежності від етапу та його завдань;

- здійснено дослідження ринку борошняних кондитерських виробів України та Запорізького регіону, що дозволило визначити основні показники ринку, рівень та характер конкуренції, основні групи виробників (загальнонаціональні, регіональні, локальні та дрібні виробники, власне виробництво торговельних мереж), переваги споживачів та мотиви придбання продукції (доступна ціна та висока якість). Також дано інтегральну оцінку привабливості українського ринку кондитерської продукції;

- проаналізовано маркетингову діяльність виробника кондитерських виробів – кондитерської «Солодкий подарунок», що дозволило встановити сильні та слабкі сторони в її організації. Сильною стороною маркетингової діяльності підприємства є його продукція, яка користується попитом на ринку та має високу якість. Для підприємства чітко визначено основні сегменти на які необхідно орієнтуватися під час розробки маркетингової стратегії. Разом з сильними сторонами діяльності, показано багато слабких сторін в ціноутворенні, розподілі та комунікаціях, які потребують ґрунтовного опрацювання та розробки заходів щодо підвищення їх ефективності;

- здійснено дослідження уподобань споживачів на ринку борошняних кондитерських виробів і визначено, що найбільш значущими характеристиками продукції під час її вибору та здійснення покупки є якість, ціна, термін зберігання; серед показників маркетингової діяльності підприємства – використання різних каналів комунікації зі споживачами, цінові та нецінові заходи стимулювання збуту, широка доступність в торговельній мережі, наявність торгової марки або бренду. В результаті побудови карт сприйняття на основі поєднання пар визначених характеристик та показників, дозволило підтвердити показані раніше слабкі сторони в діяльності кондитерської «Солодкий подарунок» та визначити напрямки розробки маркетингової стратегії, зокрема – створення бренду, його комунікаційна

підтримка, розробка цінових та нецінових заходів впливу на покупців, більше широка присутність в торговій мережі;

- здійснено розробку маркетингової стратегії кондитерської «Солодкий подарунок» на основі визначення її стратегічної позиції методами SPACE-аналізу та матриці І. Ансоффа «Товар-ринок», як додаткового інструменту формулювання заходів в межах існуючої конкурентної стратегічної позиції підприємства. На основі отриманих результатів та з урахуванням бажаної бізнес-орієнтації запропоновано формулювання маркетингової стратегії як «стратегія індивідуального маркетингу в межах бізнес-орієнтації «Product-out», тобто спрямованої на побудову відносин з клієнтами, створення лояльних споживачів та підвищення їх прихильності» для якої запропоновано місію, цілі, складові на основі комплексу маркетингу та ринкових дій;

- запропоновано заходи щодо розробки Instagram-стратегії кондитерської «Солодкий подарунок», яка є складовою розробленої маркетингової стратегії, орієнтованої на створення додаткової цінності для споживачів, підвищення рівня лояльності. Instagram-стратегію визначено як гібридну на основі використання підходу спрямованому на охоплення аудиторії та створення ком'юніті. Для кожного підходу запропоновано відповідні заходи. Обрано інструменти цифрової реклами та розраховано конверсію продажів;

- розроблено заходи з охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
3. Бендлер Р., Гриндер Дж. Трансформейшн. Нейро-лингвистическое программирование и структура гипноза. СПб.: Изд-во Флинта, 2000. 296 с.
4. Бендлер Р., Гриндер Дж. Шаблоны гипнотических техник Милтона Эриксона с точки зрения НЛП. М., 1999. 208 с.
5. Борисенко О.Є., М. Елькади, Онуфрієнко Н.Л. Удосконалення маркетингового процесу підприємства машинобудівної галузі на основі досвіду іноземної компанії. *Бізнес Інформ*. 2014. №11. С. 346-351.
6. Все в шоколаді. Скільки заробляють РОШЕН і інші кондитерські фабрики з світового топ-100 // ТСН. URL : <https://ru.tsn.ua/infografika/vse-vshokolade-skolko-zarabatyvayut-roshen-i-drugie-konfabriki-iz-mirovogo-top100-infografika-796964.html> (дата звернення: 23.09.2021).
7. Гайдаєнко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. 2-е изд., перероб. и доп. М.: ЭКСМО, 2006. 496 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ : Лібра, 2010. 720 с.
9. Головчук Ю.О., Мельник Ю.В., Козуб М.В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №9. С. 337-341
10. Гринько Т.В., Лесів І.Г. Проблеми та перспективи розвитку підприємств кондитерської промисловості України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. №31 (70). 2020. С. 171-177.
11. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості

трудового процесу. [На заміну ГН 3.3.5-8.6.6.1-2002 ; чинний від 2014-05-30]. К. : МОЗ України, 2014. 37 с. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14>. (дата звернення 10.11.2021)

12. ГОСТ 12.0.003-74*. Система стандартів безпеки праці. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01 : чинність документа відновлена з 26.04.2019 до 01.01.2022 згідно з наказом ДП «УкрНДНЦ» від 24.04.2019 № 111]. М. : Госстандарт СРСР, 1974. 4 с. URI : https://dnaop.com/html/1596/doc-ГОСТ_12.0.003-74. (дата звернення 10.11.2021)

13. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. URL : https://ledeffect.com.ua/images/___branding/dbn2018.pdf. (дата звернення 13.11.2021)

14. ДСН 3.3.6.037-99. Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va037282-99>. (дата звернення 13.11.2021)

15. ДБН В.1.1-31:2013. Захист територій, будинків і споруд від шуму. [На заміну СНиП II-12-77 ; чинний від 2014-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2013. URL : <http://interiorfor.com/wp-content/uploads/2016/12/V11-31.pdf>. (дата звернення 15.11.2021)

16. ДСН 3.3.6.039-99. Державні санітарні норми виробничої загальної та локальної вібрації. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va039282-99>. (дата звернення 15.11.2021)

17. Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 235 с.

18. Джурук Н.І. Конкуренентоспроможність українських кондитерських підприємств на західноєвропейському ринку. *Економіка і держава*. №7. 2020. С. 171-176. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/30.pdf. (дата звернення 27.09.2021)

19. Длігач А.О. Аналіз розходжень у позиціонуванні методом побудови карт об'єднаних просторів. *Економіка промисловості*. 2006. № 4. С. 95-101.
20. Друкер Питер Ф. Ефективне управління підприємством; Пер. с англ. Москва: William Collins, 2018. 224 с
21. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.
22. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL : <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (дата звернення 15.11.2021)
23. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#o4>. (дата звернення 15.11.2021)
24. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. URL : <https://ts.kiev.ua/klasifikatsiia-rozhezh/>. (дата звернення 15.11.2021)
25. Звіт про дослідження ринку кондитерських виробів за 2020 рік. ТОВ «Хлібодар». Запоріжжя, 2020. 150 с.
26. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання економіки і практики*. 2018. №9. С. 156-165.
27. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
28. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. *Вісник НУ «Львівська Політехніка», «Логістика»*. 2004. №499. С. 72-78.

29. Кондитерські вироби 2021 року подорожчали на 15-20% через зростання цін на цукор. URL : https://prk.city/news/4123-kondyterski_vyroby_2021_roku_podorozhchaly_na_15-20_cherez_zrostannya_cin_na_czukor. (дата звернення 07.10.2021)
30. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговый менеджмент; пер. с англ. 12 изд. СПб.: «Питер», 2006. 816 с.
31. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга; Пер. с англ. М.; СПб.; К.: Изд. дом «Вильямс», 1999. 1152 с
32. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент ориентированный на рынок; Пер. с англ. под ред. В. Б. Калчанова. СПб.: Питер, 2008. 800 с.
33. Ливицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий; Пер. с англ. Шагоян В.О. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003. 328 с.
34. Льюис Д. Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя; пер. с англ. Марии Мацковской. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 304 с.
35. Маркетинг восстановится лишь через 4–6 лет. Что сказал Филип Котлер?. URL : <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=150251> (дата звернення 18.09.2021).
36. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0093-98#o16>. (дата звернення 15.11.2021)
37. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (дата звернення 15.11.2021)
38. Население Запорожья и области сокращается: подробности. URL : <https://zp.vgorode.ua/news/sobytyia/a1148130-naselenie-zaporozhja-i-oblasti-sokrashchaetsja-podrobnosti> (дата звернення: 26.09.2021)

39. Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. та ін. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія; за ред. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
40. Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип 6 (12). С. 126-130.
41. Показники, які варто відслідковувати в Google Analytics. URL. Режим доступу: <https://internetdevels.ua/blog/key-google-analytics-metrics> (дата звернення 13.10.2021).
42. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу отраслей и конкурентов; Пер. с англ. 6-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 453 с.
43. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0225-18#n13>. (дата звернення 15.11.2021)
44. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с. URL : <https://art-energetyka.com.ua/Правила-улаштування-електроустановок.pdf>. (дата звернення 15.11.2021)
45. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование : Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества; Пер. с англ. под ред. И.А. Войтюк. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.
46. Савицька Н.Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. № 1. С. 20–33.
47. Сегментування ринку. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 25.09.2021).
48. Соколова Ю.О. Конструювання емоцій як маркетингова технологія ефективного управління брендом. Бренд-менеджмент : маркетингові технології

[Електронне видання] : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. С.245-247.

49. Соколова Ю.О., Чеховська А.В. Удосконалення маркетингової стратегії телекомпанії інструментами маркетингового менеджменту. *Електронний науково-практичний журнал Інфраструктура ринку*. 2018. №25. С. 448-454. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/77.pdf (дата звернення 10.10.2021)

50. Соколова Ю.О., Гудзь Н.А. Розробка конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу на засадах стратегічного аналізу. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2015. №94. С.222-232.

51. Соколова Ю.О., Щербіна Т.Ю. Теоретичні та практичні питання розробки маркетингової стратегії підприємства в умовах пандемії SARS-COV-2 (COVID-19). *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26. Вип. 5 (90).

52. Стратегии продвижения в Instagram: от разработки до реализации. URL : <https://socialkit.ru/blog/post/strategiya-prodvizheniya-v-instagram>. (дата звернення 22.11.2021)

53. Статистическая информация / Государственная служба статистики Украины. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.09.2021).

54. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третьякова, Н. С. Косар. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.

55. Тоболін А. Аналіз ринку кондитерських ринків України: тенденції. URL : <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html> (дата звернення 24.09.2021).

56. Тоболін А. Аналіз ринку борошняних кондитерських виробів України з 2016 року. URL : https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz_runka_muchnyh_konditerskih_izdeliy_2016.html. (дата звернення 22.11.2021)

57. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
58. Уолкер О., Бойд Х. Маркетингова стратегія. Вершина, 2006. 496 с.
59. Филип Котлер о маркетинге в эпоху пандемии. URL : <https://www.crn.ru/news/detail.php?ID=150251> (дата обращения 10.10.2021).
60. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирсі Н Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування; Пер. с англ. Дніпропетровськ: Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
61. Четыре стратегии контент-маркетинга в Instagram для «нефотогеничного» бизнеса. URL : <https://ain.ua/2018/10/22/chetyre-strategii-kontent-marketinga-v-instagram-dlya-nefotogenichnogo-biznesa/> (дата звернення 15.11.2021)
62. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2000 р. 384с.
63. Instagram: етапи SMM-стратегії. URL : <https://dalistrategies.com/ua/instagram-etapy-smm-stratehiyi-layfkhaky-insayt/> (дата звернення 15.11.2021)
64. Levitt T. Marketing myopia. Harvard Business Review, 2008. 64 p.
65. Hamel G., Prahalad C.K. Strategic intent. Harvard Business Review, 1189. P.63-76.
66. McDonald M. Marketing plans: How prepare them. How to use them. P.152

ДОДАТКИ

Додаток А
Приклади пакування продукції



Рис. А.1. Приклади оформлення пакування готової продукції кондитерської «Солодкий подарунок»

Додаток Б

Приклади фото продукції для реклами



Рис. Б.1. Приклади реклами продукції