

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Надія АНТИПЕНКО

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Тема: «Розробка маркетингової стратегії підприємства споживчого ринку»

Виконавець: Кравчук Анастасія Сергіївна

Керівник: Смерічевський Сергій Францович

Нормоконтролер: Кіреєва Надія Владиславівна

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра маркетингу  
Спеціальність: 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Тетяна КНЯЗЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ Кравчук Анастасія Сергіївна \_\_\_\_\_

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Розробка маркетингової стратегії підприємства споживчого ринку» затверджена наказом ректора від 07.07.2023 р. № 1077/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. по 31.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства; аналіз маркетингової діяльності ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»; основні напрями стратегічного розвитку підприємства споживчого ринку; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: сегментація ринку чаю, динаміка експорту та імпорту чаю, частка поставок країнами-імпортерами чаю, сегментація ринку чаю за його видами, структура ринку чаю, структура споживання чаю в залежності від фасування, за торговими марками, групування брендів чаю за ідеями позиціонування, елементи фірмового стилю та упаковка ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» ТМ CREMON, організаційна структура, структура асортименту, віковий та статевий розподіл споживачів, найважливіший чинник для споживачів при з покупці чаю, порівняння ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» з конкурентами, SWOT-аналіз, запропоновані напрями стратегічного розвитку, запропонована нова лінійка фруктового чаю «Cremon Gardin», запропоновані етапи формування стратегії просування, основні рекомендації щодо вирішення маркетингових проблем, запропонований порядок дій для запуску рекламної кампанії в соціальних мережах, виявлений портрет цільової аудиторії для рекламної кампанії в соціальних мережах ТМ «Cremon», запропонована комбінація інструментів реклами на етапах воронки комунікацій ТМ «Cremon», запропоновані етапи розробки та реалізації обраної стратегії просування ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-15.10.2023	
4.	Написання теоретичної частини	16.10.2023-29.10.2023	
5.	Написання аналітичної частини	30.10.2023-12.11.2023	
6.	Написання практичної частини	13.11.2023-26.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	27.11.2023-28.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження перевірки на плагіат та нормоконтролю	04.12.2023-10.12.2023	
10.	Оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	11.12.2022-15.12.2022	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Сергій СМЕРТЧЕВСЬКИЙ  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_ Анастасія КРАВЧУК  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Розробка маркетингової стратегії підприємства споживчого ринку» становить 123 с., 35 рис., 33 табл., 64 літературних джерела.

СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, КОНКУРЕНЦІЯ, ІНТЕРНЕТІ-ТЕХНОЛОГІЇ, АСОРТИМЕНТ, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ

Об'єкт дослідження є система формування маркетингової стратегії розвитку для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», а предметом дослідження - розробка маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку та основні заходи щодо її реалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних підходів до формування маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку та розробка заходів щодо її реалізації.

Методи дослідження: факторний аналіз, економіко-математичні методи, експертні методи, методи з використанням графіків, абсолютних та відносних величин, методи порівняння, групування показників, аналітичних таблиць, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз та інші маркетингові інструменти аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці та впровадженні заходів щодо реалізації маркетингової стратегії ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» на споживчому ринку.

Рекомендації щодо використаних результатів: результати дослідження будуть застосовуватися в практиці і допоможуть ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» та іншим підприємствам споживчого ринку знайти нові шляхи для посилення свого місця в конкурентному середовищі, за рахунок оновлення асортиментного ряду та застосування інструментів інтернет-маркетингу, що дасть можливість виявити головні стратегічні цілі для майбутнього розвитку та використовувати конкретні маркетингові інструменти.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>11</b>
1.1 Сутність, види і значення маркетингової стратегії розвитку підприємства .....	11
1.2 Методичні підходи щодо стратегічного маркетингового планування підприємства .....	28
1.3 Принципи формування маркетингових стратегій розвитку підприємств.	31
Висновок до першого розділу.....	37
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «ЦИМБАЛ ОЛЕСЯ МИХАЙЛІВНА»</b> .....	<b>38</b>
2.1 Огляд ринку чаю України .....	38
2.2 Організаційно-економічна діяльність ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».....	53
2.3 Аналіз стратегічних аспектів маркетингової діяльності ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».....	60
Висновок до другого розділу.....	76
<b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СПОЖИВЧОГО РИНКУ</b> .....	<b>77</b>
3.1 Виявлення основних напрямків стратегічного розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».....	77
3.2 Рекомендації щодо реалізації запропонованих стратегічних напрямків розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».....	81
3.3 Оцінка реалізації запропонованих напрямів стратегічного розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».....	97
Висновок до третього розділу.....	109
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>111</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>117</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кожен бізнес у сучасному середовищі бажає кращого управління особистою маркетинговою діяльністю. Компанія повинна вибрати цільові ринки, вміти аналізувати їх можливості, розробити ефективний комплекс маркетингу та успішно вести реалізацію маркетингових зусиль.

Становлення та розвиток ринкових відносин у нашій країні призводить до кардинальних змін умов виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання та способу їх господарювання. Під час переходу від розподільчої до ринкової економіки підприємства повинні не тільки визначати кількість, порядок і ціни продукції, знаходити постачальників і канали збуту для задоволення потреб споживачів, а й, що особливо важливо, оцінювати і прогнозувати потреби зовнішнього середовища, розробляти довгострокові цілі і стратегії досягнення успіху. У сучасному стані розвитку, зміни зовнішнього середовища вимагають використання нової системи планування в управлінні бізнесом, створення хороших партнерських відносин з постачальниками, клієнтами, конкурентами. Розвиток конкуренції на ринку супроводжується посиленням тиску не тільки на вітчизняні компанії, а й на міжнародні, які мають великий досвід господарювання в умовах функціонування процесів глобалізації бізнесу. Протистояти тиску товарів таких конкурентів можливо тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи та реалізуючи нові підходи роботи в конкурентному середовищі.

Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться бізнес. Тому короткострокові та довгострокові маркетингові плани вимагають розробки та реалізації такого плану, який за обставин, що склалися, міг би відповідати економічній політиці країни і водночас забезпечити комерційним структурам необхідну матеріальну зацікавленість у результатах роботи.

Місія кожного рівня управління бізнесом визначається в детальному переліку цілей і допоміжних завдань. Для вирішення маркетингових завдань,

які стануть основою майбутнього бізнесу, розробляються певні маркетингові стратегії. Загальні стратегії розвитку бізнесу часто називають базовими. Загалом вони вказують на тенденції розвитку бізнесу та пов'язані зі змінами одного чи кількох із таких факторів: продукт, бізнес, ринок, технологія, бізнес-середовище всередині бізнесу.

Теорія стратегічного планування має достатню кількість стратегій, які є основою для подолання проблем або їх запобігання в бізнесі. Авторами цих стратегій є відомі теоретики та фахівці в галузі планування та стратегічного менеджменту (М. Портер, І. Ансофф). Матриці, які відображають ці стратегії, давно входять в теорію стратегічного планування та управління (матриця BCG, матриця корпорації General Electric, матриця конкуренції Портера тощо).

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного розвитку підприємства на ринку зробили провідні зарубіжні вчені: М. Альберт, Б. Алстранд, І. Ансофф, У. Глюк, П. Дойл, П. Друкер, Б. Карлоф, Ф. Котлер, Р. Кох, Дж. Куїнн, А. Макхью, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, А. Чандлер та ін. Проте їх наукова розробка недостатньо враховує особливості розвитку вітчизняного ринку. Зважена наукова позиція щодо вирішення проблем стратегічного управління і планування з урахуванням специфіки розвитку вітчизняної економіки знайшла своє віддзеркалення в працях О.М. Алімова, А.С. Гальчинського, В.М. Гейця, О.М. Гончаренко, В.М. Колпакова, Н.В. Куденко, М.М. Мартиненко, Т.О. Примак, А.Д. Чернявського, О.Шубіна.

Хоча стратегічний маркетинг відіграє важливу роль у досягненні хороших фінансових результатів, часто на його розвиток не приділяється достатньо часу та уваги. Це пояснюється відсутністю довгострокового процесу прийняття маркетингових рішень і браком кваліфікованих кадрів у сфері менеджменту. Ці проблеми мають значний вплив на організації, які керують підприємствами роздрібною торгівлі або малими підприємствами, які надають різноманітні послуги населенню.

Більшої уваги потребують окремі теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії, аналізу збутової ситуації на продовольчому ринку, визначення конкурентних переваг господарських компаній. Уявлення про сутність і зміст економічної стратегії не має чіткого, єдиного способу класифікації бізнес-стратегій на ринку. Крім того, ще не розроблена та науково не обґрунтована проблема оцінки впливу зовнішнього середовища господарювання на його діяльність та досягнення стратегічних цілей. Визначення етапів створення стратегії підприємства, її зміст і зв'язки є суперечливими, процес розуміння конкурентних переваг підприємства потребує вдосконалення. Фактично відсутні теоретичні розробки та методологічні підходи щодо підготовки логічної структури параметрів процесу маркетингового планування підприємства споживчого ринку, особливо сфери харчових продуктів, особливої уваги потребує проблема визначення основних принципів виробництва та ефективного розвитку маркетингу харчових продуктів. Нагальність вирішення цих питань визначає важливість дослідження, його наукову та практичну цінність.

Будь-який ринок, у тому числі продовольчий, характеризується нестабільністю та невизначеністю у зростанні та розвитку суб'єктів господарювання, на діяльність яких впливає багато факторів зовнішнього середовища. В Україні через серйозні помилки у впровадженні змін та у зв'язку з тим, що ринок тільки розвивається, властива невизначеність спричинила деструктивний ефект, спричинивши несподівані негативні наслідки. Тому довгострокове планування не буде інструментом координації зростання та розвитку бізнесу. На зміну йому прийшло стратегічне планування та стратегічний менеджмент, який базується на розробці стратегічного плану майбутнього розвитку бізнесу. При цьому на основі проведення функціонального аналізу діяльності суб'єктів продовольчого ринку виникає потреба у виборі альтернативної стратегії розвитку, реалізації обраної моделі стратегічної поведінки, а в разі потреби – декомпонування їхніх окремих елементів та забезпечення контролінгу.



**Метою кваліфікаційної роботи** є узагальнення теоретико-методичних підходів до формування маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку та розробка заходів щодо її реалізації.

Для досягнення цієї мети в роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність та види маркетингової стратегії підприємств;
- обґрунтувати методичні підходи щодо стратегічного маркетингового планування підприємства;
- виявити принципи формування маркетингових стратегій розвитку підприємств;
- проаналізувати ринок чаю України;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»;
- проаналізувати стратегічні аспекти маркетингової діяльності ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»;
- виявити основні напрямки стратегічного розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»
- навести рекомендації щодо реалізації запропонованих стратегічних напрямків розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»;
- провести оцінку реалізації запропонованих напрямків стратегічного розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

**Предмет дослідження:** розробка маркетингової стратегії підприємства на споживчому ринку та основні заходи щодо її реалізації.

**Об'єкт дослідження:** система формування маркетингової стратегії розвитку для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

**Основні методи дослідження:** факторний аналіз, економіко-математичні методи, експертні методи, методи з використанням графіків, абсолютних та відносних величин, методи порівняння, групування показників, аналітичних таблиць, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз та інші маркетингові інструменти аналізу.

**Інформаційною базою** для проведення дослідження стали наукові напрацювання дослідників в сфері маркетингу, матеріали спеціалізованої періодики та інтернет-ресурсів, дані фінансово-економічної звітності ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

**Наукова новизна:** розробка та впровадження заходів щодо реалізації маркетингової стратегії ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» на споживчому ринку.

**Методологічна база дослідження:** законодавча та нормативна база України, наукові праці українських та зарубіжних авторів з теми дослідження, Інтернет ресурси.

**Практична значущість** даної роботи полягає в тому, що результати дослідження будуть застосовувані в практиці і допоможуть ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» та іншим підприємствам споживчого ринку знайти нові шляхи для посилення свого місця в конкурентному середовищі, за рахунок оновлення асортиментного ряду та застосування інструментів інтернет-маркетингу, що дасть можливість виявити головні стратегічні цілі для майбутнього розвитку та використовувати конкретні маркетингові інструменти.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність, види і значення маркетингової стратегії розвитку підприємства

Поняття «стратегії» знайшло широке висловлення в працях теоретиків і фахівців різних галузей науки. Генетично воно походить лише з військового рівня і при аналізі системи військових дій стало більш поширеним. Слово «стратегія» походить від грецького слова *strategia* (*stratos* — військо і *ago* — боєприпаси). Разом вони утворюють слово «*strategos*» (генерал або воєначальник).

Близько 550 р. до н.е., слово «стратегія» набуло значення бойового мистецтва. Вважалося, що, крім службового статусу, полководець мав особливі інтелектуальні та моральні здібності та досвід, необхідні для командування військами.

У Словнику іноземних мов під редакцією Ф.Н. Петрова «стратегія» пояснюється двояко. Перше значення — «...найважливіша частина військового мистецтва, пов'язана з підготовкою, плануванням і веденням війни, військових операцій і операцій, що визначають результат війни». Друге визначення цього слова: «...мистецтво керувати суспільно-політичною боротьбою» [22].

Як показує історія, саме на початку розвитку держави «стратегія» означала планувати та реалізовувати державну політику та військово-політичний устрій у багатьох країнах, використовуючи всі можливі засоби. Багато історичних фактів свідчать про виникнення та еволюцію «стратегії» як військового мистецтва. Саме завдяки точності прийняття стратегічних рішень щодо управління своїми силами такі історичні постаті, як О. Македонський,

О. Невський, хан Батий, О. Суворов, М. Кутузов та ін. стали відомими військовими свого часу.

Основні зміни слова «стратегія» в його економічному трактуванні відбулися зі змінами зовнішнього середовища та загального стану світової економіки. Адже наприкінці першої половини ХХ століття, у 50-х роках, події, що відбувалися на світовому економічному ринку, нагадували військові дії, які точилися між великими державами світу.

Ситуація цього періоду характеризується світовою кризою 1937 р., перерваною Другою світовою війною 1939-1945 рр., економічною кризою 1948-1949 рр. Перша криза була досить гострою: загальні обсяги промислового виробництва в капіталістичному світі скоротилися на 11%. Друга внутрішня економічна криза, що сталася після Другої світової війни, сильно вразила США і Канаду. Зокрема, у США обсяг виробництва промислових товарів скоротився на 18,2%, у Канаді — на 12%, а в розвинутих капіталістичних країнах — у середньому на 6%. Розмах цієї кризи зумовлений багатьма факторами, основними з яких є:

- насичення ринків промисловою продукцією, що викликало видимий надлишок;

- зростання та поширення конкуренції у всьому світі.

Життя в таких умовах вимагає певних видів боротьби: почалася так звана «економічна війна». Але будь-яка військова дія вимагає спочатку теоретичної підготовки, тобто заздалегідь підготовленого плану. В результаті слово грецького походження «вкоренилося» в західній економіці і стало одним з найкращих інструментів управління в міжнародних компаніях.

В даний час існує багато тлумачень значення слова «стратегія». Так, один із відомих фахівців з менеджменту Ш.М. Остер визначив це слово як «... зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим» [4]. А. Мак Х'юг розглядає стратегію як модель майбутніх потоків, дій чи рішень [19]. Однак ці визначення не є досконалими через можливість їх абсолютно різного тлумачення.

Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майер визначили стратегію як створення організаційної роботи, цілей і завдань, політики, процесів і методів їх успіху [44]. На нашу думку, таке визначення слова «стратегія» є некоректним, оскільки включає процес створення місії, цілей політики, процесів і способів їх досягнення, що є частиною стратегічного управління.

В економічній літературі важливе місце посідає питання поєднання або розділення так званих старих і нових методів у визначенні «стратегії як процесу» і «стратегії як результату».

Перший підхід базується на концепції стратегічного планування, яка почалася з розвитку стратегічного менеджменту. Цей підхід характеризується визначенням стратегії «як плану», а процесу її створення як довгострокового плану.

Такі американські дослідники, як М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, розуміли стратегію як комплексну стратегію, покликану забезпечити реалізацію місії організації та досягнення її цілей [25]. Зрозумілою і близькою до попередньої є характеристика К. Хаттена та М. Хаттена, які трактували сутність поняття «стратегія» як спосіб досягнення цілей компанії шляхом стратегічного планування [36].

Таке пояснення не підтверджується новим підходом, який передбачає, що планування не є результатом планування, а результатом розуміння стратегічних рішень у поточному робочому процесі. Адже військові теоретики зазначали, що високий рівень невизначеності під час військових дій, а також непередбачуваність дій противника поставили питання про необхідність якоїсь концепції «стрижня», яка б керувала діями військових відповідно до поставлених цілей і завдань. Тому, на відміну від плану як складного комплексу обов'язкових дій, стратегія вважалася моральним поняттям, яке можна (і потрібно) змінювати в залежності від поведінки суперника.

Проміжним кроком на шляху розуміння сутності слова «стратегія» між старою і новою концепцією стало дослідження американського експерта Дж. Б. Куїнна, який визначив стратегію як «план, який поєднує основні цілі,

політику та практику організації в щось зв'язне». На той час слово «стратегія» не говорить про масштаби дій організації. На доказ цієї думки Куїнн звертається також до «конвертованого» терміна «тактика». На його думку, стратегії – це «короткострокові, скоординовані, ефективні дії, що використовуються для досягнення цілей» [27]. Таким чином, гнучкість є ключовим фактором і ключовим елементом ефективності стратегії. І головним завданням стратегії є визначення меж і напрямків цієї координації, «побудувати концепцію, достатньо сильну і досить гнучку, щоб компанія могла досягти своїх цілей, незважаючи на несподіване втручання зовнішніх сил» [26].

Така модель сумісна з розумінням природи стратегії. Зокрема, в «теорії ігор» стратегія трактується як «комплексний план, який визначає вибір у будь-якій можливій ситуації» [27].

Тому мета стратегії розглядається як забезпечення досягнення цілей компанії. Це, у свою чергу, вимагає якомога повнішого розгляду кожної деталі впливу та включення відповідей на них у процес стратегічних дій. Фактично, якщо ці наслідки повністю передбачити, можна буде скоротити програму до ефективної програми. Це часто трапляється при плануванні компаній, що працюють у стабільному середовищі (наприклад, середніх компаній у розвиненій ринковій економіці). Водночас цей вид стратегії, на нашу думку, неефективний у випадках, коли бізнес хоче досягти певного успіху, контролювати нові ринки, продукти, організаційні технології чи продукти. У цьому випадку невизначеність реакції навколишнього середовища зростає настільки, що ускладнює розгляд діапазону можливих дій компанії. Рідше йдеться про визначення стандартних методів, які використовує організація для виконання завдань. Так, наприклад, Б. Будзан дає «м'яке» визначення, підкреслюючи, що стратегія — це «сукупність принципів, якими керуються при прийнятті управлінських рішень для забезпечення виконання діяльності та досягнення цілей організації» [3].

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд зазначає, що стратегія поділяється на кілька конкурентних і бізнес-стратегій, від яких залежить успішне управління компанією. Вони поєднують аспекти планування стратегії з етичними аспектами бізнесу. Стратегія визначає, як буде працювати і розвиватися бізнес і яке виробництво, бізнес, конкуренцію та види діяльності та дії будуть задіяні, щоб компанія могла досягти бажаних результатів [52].

За характеристикою Б. Карлоффа, стратегія є «загальним прикладом дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом організації та розподілу ресурсів компанії» [57].

Тому, з точки зору багатьох дослідників, стратегія розглядається як правова модель поведінки бізнесу на ринку, яка включає принципи організації діяльності для досягнення стратегічних цілей.

Визначення «стратегії як результату» пов'язане з ідентифікацією мети та стратегії та визначається необхідністю встановлення конкретних орієнтирів реалізації стратегічної діяльності.

Загалом стратегія схожа на положення на ринку та дії, які полегшують зміцнення конкурентних позицій і збільшення частки на ринках, боротьбу за завоювання нових ринків і т. д. У широкому плані визначення, стратегія - це позиція в просторі компанії, виражена в певному напрямку, це форма погляду на навколишнє середовище всередині та зовні та спроба знайти способи успішної боротьби з зовнішніми факторами, які не контролюються та внести важливі зміни до внутрішніх компонентів і дій компанії.

Стратегія розглядається як модель, яку намагається досягти компанії. Зазвичай за зразок беруть успішну компанію, аналізують її позитивні сторони роботи та намагаються використати їхній досвід.

З іншого боку, стратегія як мета управління може бути визначена як відповідна бізнес-модель, побудована за допомогою SWOT-аналізу.

Американські класики менеджменту М. Портер, І. Ансофф і П. Друкер, а також канадський вчений Х. Мінцберг вважаються прихильниками нового

методу, згідно з яким визначення програми базується на необхідності встановлення певних орієнтирів. здійснення стратегічної діяльності [45].

Отже, сутність слова «стратегія» щодо його тлумачення представниками різних наукових підходів у контексті основних методів із принципами можна показати наступним чином (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «стратегія»  
представниками різних економічних напрямів

Визначення	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища компанії
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, а також що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установа цілей для корпоративного і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає у досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основа конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у маркетинговому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, викопуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993р-	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків.
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А.Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)



На жаль, в сучасних економічних книгах вітчизняних авторів про планування, маркетинг і менеджмент визначення слова «стратегія» часто дають відповідно до визначення розглянутих вище іноземних теоретиків. У багатьох підручниках і навчальних посібниках з теорії маркетингу та стратегічного менеджменту визначення слова стратегія йде за старим підходом, де процес створення стратегічних планів включає завдання постановки цілей. Однак визначення стратегії як «результату» також зустрічається в різних наукових видах діяльності. Зокрема, А. Д. Чернявський у науковій праці «Антикризове управління» визначає стратегію як комплексний план, покликаний забезпечити виконання завдань і досягнення цілей підприємства» [39].

Підручник «Маркетинг» за редакцією Т.О. Примака має таке визначення: «Стратегія - це детальна система дій, яка визначає основні проблеми бізнесу, його роботу, основні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення» [25].

Спроби детального формулювання сутності та змісту поняття «стратегія» робилися й вітчизняними фахівцями. М.М. Мартиненко та І.А. Ігнат'єва визначають «стратегія — це набір певних правил і вказівок, дотримання яких призводить керівництво організації до інтеграції всіх аспектів управлінської роботи». За своєю метою ці принципи визначають: сприйняття організації в зовнішньому середовищі, інтеграцію робочих сфер основних результатів та їх взаємодію в процесі досягнення цілей, перехід від зовнішніх планів до внутрішніх планів. Ці ж автори дають інше тлумачення слова стратегія: «стратегія – це довгострокова система організаційних заходів, яка постійно контролюється, оцінюється та коригується в процесі її реалізації» [16].

На думку З. Шершньової та С. Оборської, «стратегія — це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, які воно ставить перед собою, керуючись своїми ідеями в межах своєї політики».

Отже, підходи, розглянуті по сутності стратегії та її визначенні, показують, що в економічній літературі існує неоднозначність і невизначеність щодо поглядів на її трактування. Відсутність

загальноприйнятого визначення терміну стратегія відображає природу різних думок про роль і значення стратегії в організаційній діяльності. Стратегія повинна мати конкретну мету, основу та зміст, що залежить від кваліфікації та умов праці кожної компанії.

Господарська діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта складна і багатогранна, її окремі сторони різні, але разом з тим вони не можуть існувати окремо від інших, вони змішуються в економічній системі та економіці в цілому. Особливе місце в побудові підприємницької діяльності займає її маркетингова функція як фактор, що визначає найбільш успішний стратегічний розвиток.

Маркетингова стратегія — це довгостроковий план бізнес-цілей, яких хоче досягти компанія. Для досягнення цих цілей важливо правильно вибрати певні дії для зміцнення репутації або збільшення продажів на ринку.

Саме поняття маркетингової стратегії має кілька визначень:

- спосіб для досягнення поставленої мети;
- загальний напрям стратегічної роботи, де узгоджуються всі аспекти плану маркетингу;
- повнота рішень компанії щодо вибору цільового ринку;
- добре управління компанією та розподіл ресурсів;
- поєднання навичок і ресурсів організації та ризиків, що виникають у сфері її роботи.

За Ф. Котлером, стратегія маркетингу — це логічний, раціональний план маркетингової діяльності, за допомогою якого бізнес виконує свої маркетингові цілі, планує свою діяльність для досягнення прибуткового зростання продажів. Він включає такі елементи, як стратегії для цільових ринків, витрати на маркетинг та комплекс маркетингу.

В табл. 1.2. розглянуто класифікаційні ознаки маркетингових стратегій підприємства.

Таблиця 1.2

## Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Класифікаційні ознаки	Види стратегій
За загальним станом підприємства	- стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія росту
За напрямом розвитку	- стратегія інтенсивного розвитку; - стратегії інтеграційного розвитку; - стратегії диверсифікаційного розвитку
За терміном реалізації	- довгострокова; - середньострокова; - короткострокова
За стадією життєвого циклу товару	- на стадії впровадження ; - на стадії росту; - на стадії насичення; - на стадії спаду
За особливістю галузі	- стратегія в нових галузях; - зрілих галузях; - галузях у стані стагнації чи спаду; - роздроблених галузях на міжнародних ринках
За конкурентним станом підприємства	- стратегія лідера; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші
За привабливістю окремих ринків	- стратегія розвитку; - стратегія підтримання; - стратегія збирання врожаю; - стратегія елімінації
За конкурентною перевагою	- стратегія цінового лідерства; - диференціації; - фокусування; - концентрації
За охопленням ринків	- стратегія недиференційованого маркетингу; - диференційованого маркетингу; - концентрованого маркетингу
За видом диференціації	- стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - вибіркової спеціалізації повного охоплення
За видом спеціалізації	- стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - вибіркової спеціалізації повного охоплення
За станом ринкового попиту	- стратегія конверсійного маркетингу; - стратегія креативного маркетингу; - стратегія стимулюючого маркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія демаркетингу
За елементами комплексу маркетингу	- товарна стратегія; - цінова стратегія; - стратегія товароруку; - стратегія просування

Класифікація наукових підходів, заснована на кількості типів стратегій, дала змогу виділити основні моменти їх поділу: рівень рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; етап життєвого циклу бізнесу; характер ділового середовища; її позиція в бізнесі, напрямок дій компанії; рівень ризику; рівень активності; рішення про продукт, прийняті компанією, і стратегічні аспекти внутрішнього управління компанією.

Відомі практики [7] погоджуються, що майбутнє бізнесу в конкурентному середовищі можна визначити за допомогою низки стратегій, де виділяються три рівні (рис. 1.1):

- головна (корпоративна) стратегія;
- стратегія бізнесу;
- функціональні стратегії.

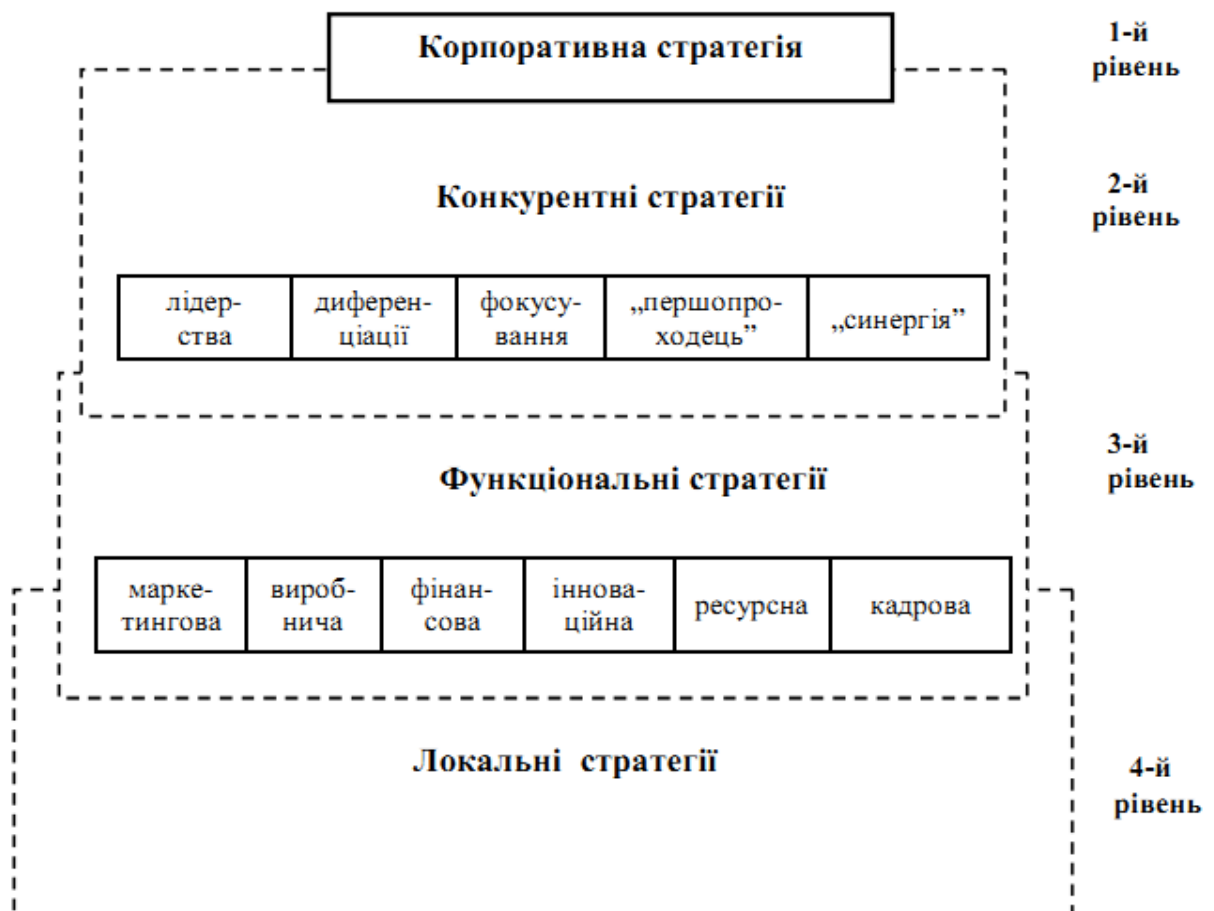


Рис. 1.1. Стратегічний набір компанії

Відомий американський вчений, професор Гарвардської школи бізнесу К. Ендрюс розумів корпоративну стратегію «як приклад головних цілей, створених для визначення того, що таке бізнес компанії сьогодні і яким він буде завтра, і що це за компанія» [39].

Автор вперше запропонував чіткий розподіл поняття «корпоративна стратегія» та «бізнес-стратегія», яку остаточно трактував як частину першої. Пізніше цей метод лідерства отримав свій розвиток і загальне визнання в теорії і практиці стратегічного менеджменту з сучасним варіантом, розробленим за моделлю стратегічного розвитку А. Томпсона і А. Стрікланда.

Корпоративна стратегія – це загальний план управління, який поширюється на всю компанію, включає всі аспекти її роботи та є основою мислення для розвитку бізнесу. Він включає в себе дії, які використовуються для затвердження своїх позицій у різних сферах діяльності та методи, які використовуються для управління діями компанії. Стратегія охоплює весь економічний портфель компанії.

Ділова стратегія зосереджена на діях і методах, пов'язаних з управлінням, і спрямована на забезпечення успішної роботи в одній сфері бізнесу (сфері стратегічного управління). Багато дослідників вважають, що суть ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як досягти стійкого довгострокового прибутку.

Функціональна стратегія — це поточний план управління роботою для окремого підрозділу або основної робочої ділянки в межах визначеної робочої області. Функціональні стратегії доцільно обирати за функціональними сферами діяльності, в яких має місце взаємне перетинання межі окремими функцій управління.

Серед усіх функціональних стратегій важливе місце займає маркетингова стратегія, яка представляє шлях досягнення маркетингових цілей. Існує три рівні маркетингових стратегій, розроблених компаніями:

- корпоративному;
- функціональному;

- інструментальному.

Відповідно можна представити чотири групи маркетингових стратегій на інструментальному рівні (рис. 1.2). Це пов'язано з концепцією «маркетинг-мікс» або «4P»: product (товар), price (ціна), place (місце збуту) і promotion (просування).

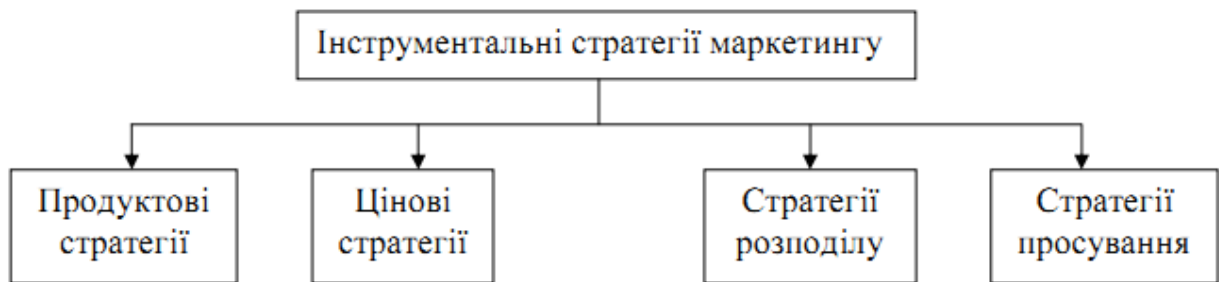


Рис. 1.2. Інструментальні стратегії маркетингу

Продуктове планування компанії забезпечує відповідність асортименту та якості продукції очікуванням споживачів на цільовому ринку. Основною метою розробки товарної політики є забезпечення стабільного збуту продукції підприємства, а отже, прибутку.

Ключові сфери товарної політики включають:

- розробка нових продуктів;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- формування структури товарного асортименту;
- розробка та впровадження стратегій пакування, маркування та обслуговування продукції;
- пошук потрібних товарних ніш (продуктових сегментів).

Цьому повинен сприяти спеціальний виробничий план, який можна реалізувати трьома способами (рис. 1.3):

- стратегія інновації товару – розробка та впровадження продукту;
- стратегія варіації товару - модифікація товару, пов'язана зі зміною його параметрів;
- стратегія елімінації товару - зняття продукції з виробництва.



Рис. 1.3. Товарні стратегії компанії

Слід зазначити, що ці стратегії відповідають різним стадіям життєвого циклу товару: від розробки та виведення товару на ринок до його вилучення з ринку.

Стратегію інновації товару може здійснюватися двома шляхами:

1. Диференціація продукту, тобто модифікація існуючого продукту, що призводить до появи нового продукту, паралельного старому, який відрізняється від товарів конкуренції. Метою диференціації є підвищення конкурентної привабливості продукту, оскільки враховуються унікальні характеристики окремого ринку, ринкових сегментів або переваг споживачів.

2. Диверсифікацією продукту, тобто стратегія, пов'язана зі створенням нових бізнес-продуктів, яка в свою чергу поділяється на:

- горизонтальну диверсифікацію - бізнес пропонує нові продукти, орієнтовані на існуючих бізнес-клієнтів, але не пов'язані наявними технологіями продукту;

- вертикальну диверсифікацію - підприємства починають створювати нові продукти, які виробляються за тією ж технологією або вимагають однакових маркетингових процесів;

- конгломеративну диверсифікацію - передбачає випуск нового виду продукції, яка технологічно або комерційно несумісна з існуючою продукцією.

Стратегія варіації товару реалізується шляхом варіацій:

- експлуатаційних характеристик;
- фізичних характеристик;
- дизайну;
- іміджу;
- назви товарів;
- додаткових результатів.

Стратегія елімінації товару, тобто зняття продукту з ринку, може бути здійснена наступними способами:

- «збір врожаю» - поступове зниження собівартості виробництва і реалізації, як наслідок - зменшення обсягу реалізації застарілого товару та збереження його вартості;

- «видоювання» - швидке скорочення витрат на маркетинг або скорочення всіх витрат і збереження прибутку на завершальних етапах життєвого циклу товару;

- «концентрація зусиль» - усі маркетингові зусилля спрямовані на найбільш сильний і привабливий ринок, виключаючи при цьому інші ланки маркетингового процесу;

- «посилення товарної лінії» - випуск більшої кількості асортиментних позицій в товарній лінії, тому що ресурси концентруються на найприбутковіших для підприємства позиціях;

- «виключення товарної лінії» - вихід бізнесу зі сфери діяльності для зосередження на основних, перспективних та ефективних напрямках.



Досягнення цілей підприємства (вихід на новий ринок, збільшення частки ринку, виведення на ринок нових товарів, отримання прибутку) можливе лише завдяки успішному використанню цінових стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Основні види цінових стратегій

Стратегія	Сутність та зміст
<b>Стратегії встановлення цін на новий товар</b>	
«Зняття вершків»	Встановлення спочатку високих цін, які значно перевищують витрати, а потім поступове їх зниження;
Престижних цін	Формування високих цін, орієнтованих на сегменти ринку, які приділяють особливу увагу якості товару, товарній марці, а також суттєво реагують на фактор престижності;
Стійкого впровадження на ринок	Встановлення цін, нижчих за звичайні;
Покриття витрат	Встановлення цін з урахуванням фактичних витрат і середньої норми прибутку;
<b>Стратегії ціноутворення в межах товарної номенклатури</b>	
Встановлення цін в межах товарного асортименту	Встановлення цінових інтервалів між товарами, що входять до асортиментної групи
Встановлення цін на доповнюючі товари	Встановлення цін на доповнюючі вироби чи допоміжні приладдя, що продаються разом з основним виробом;
Встановлення цін на обов'язкові приладдя	Встановлення ціни на приладдя, яке має використовуватися разом з основним виробом;
Встановлення цін на побічні продукти виробництва	Встановлення цін на малоцінні побічні продукти виробництва з ціллю позбутися їх;
Встановлення цін на комплекти товарів	Встановлення цін на набір товарів, що продається разом як одне ціле
<b>Стратегії корегування цін</b>	
Встановлення цін зі знижками і заліками	Зниження цін з ціллю заохочення зворотньої реакції споживачів, що може виражатись у достроковій оплаті товару або купівлі більшої кількості товару;
Встановлення дискримінаційних цін	Корегування цін з поправкою на різниці в характеристиках споживачів товарів

Важливість цінових рішень для маркетолога зумовлена наступними факторами:

- ціна визначає рівень попиту і, відповідно, обсяг продажів, і частку ринку;
- ціна створює загальне враження про товар і його позицію в очах потенційних клієнтів;
- ціна використовується як основа для порівняння конкуруючих товарів або брендів;

- ціна є важливою частиною маркетингових зусиль компанії.

Підприємству недостатньо виробити продукт і визначити його ціну, але дуже важливо знайти найкращий спосіб продажу. Тому важливо вміти правильно підібрати план дистрибуції, який дозволить легко координувати доступність продукції компанії клієнтам у певний час і місце.

Виробники споживчих товарів часто використовують стратегію інтенсивної дистрибуції, намагаючись розмістити товар у максимальній кількості роздрібних магазинів. Таку продукцію слід продавати там, де покупець хоче її придбати у зручний для нього час.

Інші розробники використовують зовсім іншу стратегію. Вони свідомо обмежують коло продавців, які мають право продавати їхню продукцію. Ця стратегія називається ексклюзивною дистрибуцією і передбачає передачу виробником виключного права на розповсюдження своєї продукції на певній території обмеженій кількості дилерів. Надаючи ексклюзивні права дистриб'юторам, компанії отримують вищий рівень підтримки зусиль щодо дистрибуції, а також більший контроль над ціноутворенням, стимулюванням збуту, кредитуванням і обслуговуванням клієнтів. Ексклюзивна дистрибуція також підвищує репутацію бренду і дозволяє продавати товар за досить високою ціною.

Між інтенсивною та ексклюзивною дистрибуцією існує особлива стратегія селективної дистрибуції, яка передбачає співпрацю з більш ніж одним, але не всіма посередниками, які готові продавати певний продукт.

Жодне підприємство, що працює в ринковому середовищі, не може обійтися без використання методів формування попиту та стимулювання продажів. Тому стратегія просування відіграє важливу роль у діяльності компанії, оскільки надає клієнтам інформацію про прибуткові властивості всіх елементів маркетингового комплексу. Існує багато стратегій просування, які можна згрупувати в три загальні групи:

а) стратегія зміни реклами/стимулювання збуту шляхом: посилення збуту продукції на окремих ринках; розробки матеріального плану просування

постачальників; організації відправки маркетингових посилок; проведення нової маркетингової кампанії;

б) стратегія зміни організації персональних продажів, що реалізується шляхом оновлення представництв в окремих регіонах; впровадження системи винагороди торгових представників; наймання додаткового торгового персоналу;

в) стратегія збільшення охоплення виставкової діяльності, яка може бути реалізована шляхом розширення виставок; залучення іноземних партнерів до участі у виставці.

Таким чином, маркетингова діяльність підприємства повинна здійснюватися в спеціальному плані діяльності, який повинен містити стратегії щодо продуктів, цін, політики розподілу та політики просування. При цьому маркетинговий план слід розглядати як важливу частину загального бізнес-плану.

Стосовно локальної (операційної) стратегії стратегічно важливими є найбільш системні кроки і методи в управлінні основними оперативними підрозділами при вирішенні поточних оперативних завдань.

У сучасній економічній літературі існують різні думки фахівців щодо того, як керувати характеристиками класифікації стратегій, розглядаючи об'єднання кооперативних і конкурентних (бізнес) стратегій в одному суб'єкті господарювання. Проте, корпоративна стратегія тісно пов'язана з рішеннями щодо розміру організації, кількості локацій та ефективного маркетингу продукту. Конкурентна стратегія визначає, як компанія конкурує на тому чи іншому ринку. Тому, на нашу думку, спосіб розмежування корпоративної стратегії та конкурентної є найбільш прийнятним. Тому підприємства, які добре використовують стратегічний маркетинг, мають значну перевагу в успішній адаптації до ринку.

Формування маркетингового стратегії компанії — це процес розробки та ефективного реалізації загального плану її діяльності. Її метою є ефективний розподіл ресурсів для забезпечення діяльності на цільовому ринку.

Основними завданнями при створенні маркетингової стратегії є:

- встановлення цілей підприємницької діяльності;
- спільна координація етапів роботи;
- підготовка SWOT аналізу бізнесу;
- розвиток альтернативних методів ведення бізнесу;
- створення умов для передачі бізнес-послуг;
- оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства.

При виборі стратегії маркетингу маркетингові цілі повинні відповідати загальним бізнес-цілям, щоб уникнути конфлікту між бізнес-планами та видами діяльності. На вибір компанією маркетингової стратегії також впливають її ринкова позиція, наявність ресурсів, обсяг виробництва та витрати на маркетинг.

## **1.2 Методичні підходи щодо стратегічного маркетингового планування підприємства**

Стратегічне планування діяльності компанії і маркетинг нероздільні, оскільки неможливо зосередитися на маркетинговій діяльності без розуміння цілей, стратегії та стандартів бізнес-діяльності. Тому для опису таких відносин часто використовують термін «стратегічний план маркетингу». Саме по собі стратегічне маркетингове планування має різноманітний методологічний інструментарій, у тому числі матричні методи. Стратегічне планування здійснюється за трьома рівнями (рис. 1.4).

На першому етапі проводиться аналіз стратегічного портфеля компанії та загальної ситуації на ринку.



Рис. 1.4. Рівні стратегічного планування

Стратегічне планування на рівні бізнесу здійснюється за допомогою матриць, пов'язаних з певною бізнес-одиноцею, і зазвичай продуктом, включаючи аналіз ринку та характеристики цього продукту.

Стратегічний аналіз на операційному рівні здійснюється на основі факторів, що впливають на сфери діяльності бізнесу, основними з яких є маркетинг і управління персоналом.

Матричний підхід займає центральне місце в маркетинговій стратегії. Цей метод дуже ефективний, чим і пояснюється його популярність.

Однак просто використовувати матричний метод недостатньо, тому що він дозволяє вивчити планування маркетингового плану з особистої точки зору, він не дає повної картини, але в поєднанні з іншими методами матричний метод може дозволити чітко бачити, які закономірності вимальовуються в діяльності компанії, і приймати правильні рішення.

Системне управління в умовах постійних змін і жорсткої конкуренції є основою сучасного менеджменту. Єдиний спосіб досягти бізнес-цілей для забезпечення стійких фінансових результатів – це задовольнити потреби клієнтів. Особливу роль у цьому процесі відіграє маркетинг: налагодження

координації інших стратегічних сфер бізнесу, управління фінансами, обладнанням, виробництвом, персоналом. Все це пояснює важливість маркетингового плану як частини стратегічного плану.

Планування маркетингової стратегії - це процес, який визначає спрямованість сфери маркетингу та очікування компанії, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та її реалізації. Стратегічний план маркетингу, як і генеральний план, має чотири фази: аналіз, планування, реалізація та контроль.

Кожен бізнес створює власну маркетингову стратегію, загальну ідею, виходячи зі своєї конкретної ситуації. Головне в процесі планування - враховувати, що маркетинг - це складний процес виробництва і продажу продукції. Планування на рівні бізнесу або на рівні управління підприємством повинно включати, як мінімум, формулювання загальних цілей і відповідну презентацію бізнес-плану. На рівні стратегічної бізнес-одиниці розгляд стратегічного плану починається з визначення діяльності в конкретній бізнес-одиниці, SWOT-аналізу бізнес-сфери, розробки цілей і планів, а також плану досягнення цілей (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Процес стратегічного маркетингового планування

На рівні бізнесу стратегічне планування проходить наступні етапи:

- визначення мети та основних цілей бізнесу;
- аналіз стратегічного портфеля;
- SWOT-аналіз, спрямований на вимірювання діяльності компанії;
- визначення цілей і стратегій розвитку бізнесу.

Тому процес маркетингового планування важливіший за розробку формального плану. Сама система є універсальною, незалежно від внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу. Проте ступінь формалізації процесу планування залежить від розміру підприємства та ступеня диференціації продуктів і ринків.

### **1.3 Принципи формування маркетингових стратегій розвитку підприємства**

Стратегічне управління покликане забезпечити ефективну реалізацію основних переваг підприємницької діяльності за рахунок безперервного пошуку нових рішень, тому має призводити до позитивних змін кількісних і якісних характеристик продукції [11].

Суть нового способу управління діяльністю підприємства полягає в тому, що підприємство розглядається як складний бізнес, цілісна економічна і соціальна система. Вона змінюється з часом, залежить від впливу зовнішніх умов середовища і сама певною мірою впливає на цей стан [46].

Багато факторів впливають на маркетингову стратегію сучасного бізнесу. При формуванні маркетингової стратегії спочатку розглядаються наступні чотири групи пріоритетів [51] (рис. 1.6).

Розробка стратегії базується на таких принципах:

1. Орієнтація на довгострокові цілі бізнесу як економічної системи та економічні інтереси його власників.
2. Перелік можливих шляхів розвитку внаслідок зміни кон'юнктури ринку.

3. Постійний розвиток ідей, постійне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

4. Складність стратегічного розвитку, узгодження стратегічних рішень у різних сферах господарської діяльності, видах ресурсів, видах діяльності тощо.

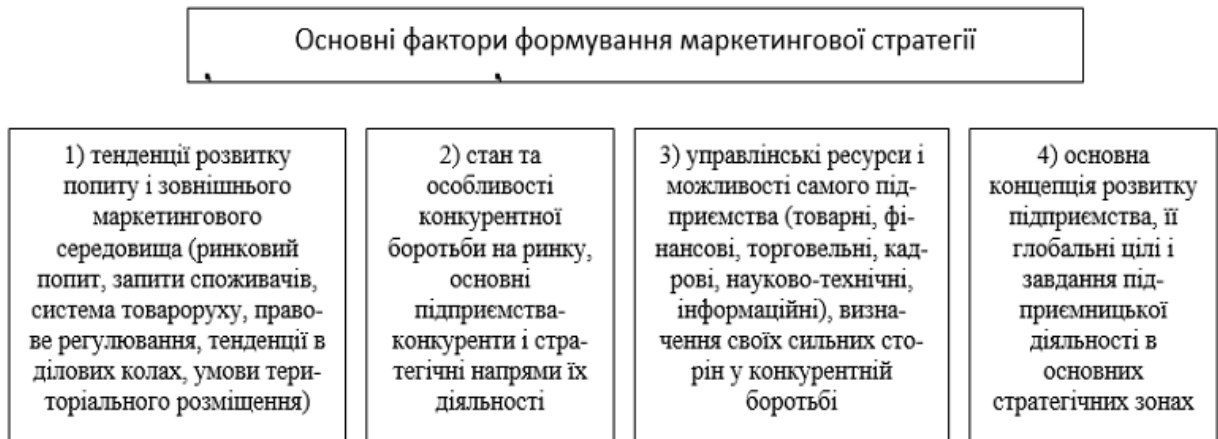


Рис. 1.6. Основні фактори формування маркетингової стратегії

Стратегічна робота полягає в тому, що для досягнення поставлених цілей необхідно визначити контрольовані та некеровані фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та змінити керовані фактори, максимально коригуючи некеровані фактори. Оскільки будь-який план має вдосконалювати певний тип організації, лінія стратегії управління має бути спрямована на пошук нової, більш ефективної, що відповідає поточним потребам у взаємовідносинах між менеджерами [2].

Вчені не дійшли єдиного висновку щодо кількості елементів маркетингової стратегії, але більшість із них схвалює наступне:

- збір, інтеграція та аналіз інформації щодо розміщення на ринку різноманітної продукції;
- визначення маркетингової мети діяльності;
- розробка плану створення ринку на основі ресурсної бази;
- безпосередня реалізація плану маркетингу.



У своїй роботі процес створення маркетингової стратегії розглядають Портер, Ж-Ж. Ламбен та ін. Наприклад, М. Портер показує, що процес створення маркетингової стратегії включає, по суті, отримання чіткого формулювання того, як компанія буде конкурувати, які її цілі та які методи і дії будуть потрібні для досягнення її цілей [45]. Тому він виділяє три етапи розробки маркетингової стратегії: збір і аналіз інформації про ринкову діяльність компанії та конкурентів, визначення мети маркетингових дій і аналіз наявних ресурсів, які можуть бути використані для досягнення обраної мети.

Ж-Ж. Ламбен вважає, що для того, щоб бути ефективною, стратегія повинна базуватися на глибокому знанні ринку, а для її реалізації необхідні точні плани виходу на ринок, а також умови збуту, ціни та просування [45]. Тому, на думку вченого, основним змістом стратегії маркетингу є повне, точне та достовірне дослідження ринкових відносин, які існують на ринку щодо конкретного товару чи бізнесу [56].

У результаті дослідження можна виділити наступні етапи розробки маркетингової стратегії:

- визначення місії компанії, тобто мети та основних напрямків роботи на майбутнє;
- оцінка поточної ситуації, тобто аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів;
- визначення початкових бізнес-цілей;
- розробка маркетингових стратегій у всіх сферах бізнесу;
- створення одного комплексного плану, частин, які повинні не суперечити одна одній, а доповнювати одна одну;
- виконання плану (включаючи графік роботи, бюджет);
- контролювати досягнення поставлених цілей.

Систематичний процес створення маркетингової стратегії показано на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Процес розробки маркетингової стратегії

Тому, враховуючи умови ринку в процесі створення та реалізації маркетингової стратегії, чітко дотримуючись заданих кроків, компанія значно підвищує свої шанси не лише вижити в складних умовах та економічних змінах, а й спробувати досягти успіху щодо досягнення лідерських позицій на ринку.

Для вибору правильної маркетингової стратегії важливо використовувати набір наукових методів: системного, ситуаційного та інтеграційного.

Основні методи розробки маркетингових стратегій можна поділити на три групи: графічно-матрична моделі (матриця BKG, матриця McKinsey, матриця SPACE, «дерево рішень» та ін.); методи аналізу та експертні методи (SWOT аналіз, PEST аналіз, матриця оцінки можливостей, аналіз PIMS); економіко-математичні моделі.

Результати дослідження допомагають бізнесу розробити маркетингову стратегію, яка повністю відобразить сильні сторони та потреби компанії, а також враховуватиме зміни ринкових умов і конкурентного середовища.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності проводиться з метою контролю реалізації маркетингової стратегії в бізнесі, а також вивчення показників і порівняння факторів, що впливають на діяльність компанії, якими є:

- порівняння фактичних даних із плановими (визначення відсотка виконання плану);
- визначення показники ефективності певного бізнесу порівняно із середніми по бізнесу (визначення стану бізнесу на ринку);
- визначення показників підприємницької діяльності та пов'язаних з ними показників підприємницької діяльності конкурентів;
- визначення результатів роботи до та після прийняття стратегічних маркетингових рішень.

Отже, процес оцінки ефективності маркетингової діяльності можна розділити на три основні кроки: перший – створення стратегічних маркетингових цілей, другий – визначення тестових показників, третій – оцінка зміни їх величини, а саме реалізація маркетингового плану в процесі його реалізації та після впровадження в бізнес.

Отже, успішна маркетингова стратегія є запорукою ефективної маркетингової діяльності, оскільки її розробка підпорядкована основному бізнес-плану, а реалізація відбивається на загальній бізнес-діяльності.

Таким чином, маркетингова стратегія вимагає не тільки формування капіталу, але й постійного контролю за його реалізацією, аналізу, оцінки та корекції. Оскільки сьогоденний тренд полягає в тому, що управління маркетингом знаходиться в полі зору підготовлених маркетологів і менеджерів вищої ланки, а не працівників інтелектуальної діяльності, моніторинг ефективності розробленої стратегії є важливим завданням управління.

Водночас оцінка маркетингової стратегії повинна бути основою для визначення інструментів удосконалення. Тому компаніям у сучасній ситуації слід використовувати сучасний метод, заснований на поєднанні кількох

методів оцінки маркетингової стратегії, або, іншими словами, комплексний спосіб оцінки виконання маркетингового плану.

Щоб покращити маркетингові стратегії компанії, менеджери повинні:

1. Орієнтувати бізнес на клієнта - зменшення акценту з частку ринку, прибутка, конкурентів на клієнтів як джерело конкурентних переваг, прибуткової діяльності, лідерства на ринку.

2. Створити крос-функціональну взаємодію організованих систем - з використанням сучасного логічного методу, який включає співпрацю фінансів, маркетингу, управління персоналом, управління бізнесом.

3. Виробляти довгострокові позиції - розширення часового горизонту стратегічного плану з урахуванням тенденцій ринку та бізнесу в майбутньому.

4. Інтелектуалізувати стратегічний процес - для підвищення ролі інформації у стратегічному мисленні та прийнятті рішень - створені нові нелінійні, матричні методи диференціації та структури управління.

5. Демократизувати процес планування: менеджери всіх рівнів беруть участь у процесі планування для посилення виконання бізнес-плану на основі реалізації стратегічних ідей у корпоративній культурі.

6. Здійснювати комп'ютерне моделювання стратегічних рішень – використання звичайних комп'ютерів для обробки даних до побудови майбутніх стратегічних моделей, використання комп'ютерних експертних програм на всіх етапах стратегічного процесу.

Тому сучасні маркетингові стратегії носять лише консультативний характер, тому для їх успішного застосування важливо не тільки проаналізувати ринок і вибрати правильну маркетингову стратегію, а й проаналізувати досвід конкурентів, використовувати кілька методів, замість того, щоб зосереджуватися на чомусь одному. Вирішення існуючих стратегічних проблем українських компаній вимагає використання системних методів на національному рівні.

## **Висновок до першого розділу**

У результаті вивчення теоретичних джерел нами запропоновано визначення маркетингової стратегії, тобто це набір базових рішень, спрямованих на досягнення загальної мети підприємства, на основі даних початкової оцінки ринку, ситуації та особистого знання та інші чинники та здібності у сфері маркетингу.

Маркетингова стратегія складна категорія, але в той же час важливі та цікава з точки зору бізнесу. Добре продумано і маркетингова стратегія дозволить компанії завоювати позиції на ринку та якісно виконують свої обов'язки. Маркетингова стратегія для бізнесу - це довгостроковий бізнес-план, кінцева мета задовольнити потреби та бажання клієнтів і досягти стійкої конкурентної переваги і відповідно отримати прибуток.

Маркетинговий стратегія впливає на розвиток компанії і допомагає вибрати правильні засоби розробки. При створенні маркетингової стратегії будь-якої компанії, розглядаються основні етапи, такі як функції компанії та її цілі, SWOT аналіз, сегментація клієнтів, визначення ключових показників ефективності.

Результати маркетингової стратегії характеризуються важливими факторами ефективності, які раніше враховувалися при створенні маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія є показником окупності інвестицій у маркетинг. Успішна діяльність компанії - це успішна маркетингова стратегія планування та детальний аналіз потреб клієнта будь-якої компанії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «ЦИМБАЛ ОЛЕСЯ МИХАЙЛІВНА»

#### 2.1. Огляд ринку чаю України

Чай є важливою складовою повсякденного життя людини. Насправді є люди, які віддають перевагу такому напою, як кава. Але все ж чай відіграє велику роль у суспільстві. Взагалі, в сучасному світі важко знайти людину, яка б не любила чай. Суть чайної церемонії полягає в тому, щоб дати людині можливість замислитися над своїм життям, очистити душу від повсякденних турбот, нагадати про єдність рівності людини з природою та іншими людьми.

Чай є одним із найдавніших напоїв у світі, його вживають з 2700 року до нашої ери. Зазвичай напій готують з висушеного листа невеликих дерев. Рослина вимагає особливих кліматичних умов для вирощування, які є тільки в тропічному і субтропічному кліматі. Тому виробництво чаю географічно обмежене кількома регіонами світу.

Міжнародний ринок чаю ділиться на різні категорії, основними з яких є чорний, зелений, улун, фруктовий і трав'яний чай.

У 2022 році на чорний чай припадає найбільша частка доходу компанії, і, за даними Dive Research і Future Research Market, вона буде збільшуватися до 2028 року.

Зростання світового споживання зеленого чаю в основному пояснюється різноманітністю переваг вживання цього продукту. Ці переваги включають той факт, що зелений чай містить корисні біологічні сполуки, які покращують роботу мозку, сприяють спалюванню жиру та запобігають ризику діабету та серцевих захворювань. Важливо також не применшувати роль інших видів чаю, таких як улун, трав'яний, фруктовий і т.д., адже вони добре відомі.

На світовому ринку чаю ланцюг поставок контролюється невеликою кількістю компаній, серед яких найвідоміші: «Tata Global Beverages Limited» (Індія), «Unilever PLC» (Велика Британія), «Associated British Foods PLC» (Великобританія), «Barry's Tea» (Ірландія), «Areejay Surrendra Group» (Індія), «Bettys & Taylors Group Ltd.» (Великобританія), «McLeod Russel India Ltd.» (Індія), «Іто Ен, Лтд.» (Японія), «Davids Tea Inc.» (Канада) і «Tea Forté Inc.» (США). Близько 85% продажів чаю припадає на ці міжнародні компанії. Велика трійка компаній, таких як Unilever (Lipton), Associated British Foods (Twinings) і Tata Global Beverages (Tetley), мають сильний вплив на галузь та контролюють близько 20% світового ринку чаю [15, 58].

Проблема цієї галузі полягає в тому, що вирощування чаю обмежене певними географічними районами. Глобальна зміна клімату може істотно вплинути на врожайність сільськогосподарських культур. Оскільки чай – культура, яка вибирає погоду, створити необхідні умови дуже складно. Додаткові проблеми в цьому секторі включають дитячу працю під час збору врожаю та попередньої обробки, низькі зарплати працівників і залишки пестицидів у кінцевому продукті. Щоб краще зрозуміти потенціал ринку чаю, ці проблеми необхідно вирішити шляхом створення більш справедливого розподілу доходу вздовж ланцюгів постачання, підвищення прибутковості дрібних фермерів, покращення умов праці та заробітної плати працівників, а також припинення дитячої праці. Найбільшим викликом для розвитку світового ринку чаю є сильна конкуренція з боку ринку кави. Останній є енергетичним напоєм, попит на який також стрімко зростає у всьому світі. Цей напій багатий на марганець, калій та інші корисні речовини. Чай і кава є заміниками один одного, і їхні потреби залежать від уподобань споживачів.

Також існує велика конкуренція між провідними компаніями на міжнародному ринку чаю. Зростаючий попит на чай у різних частинах світу спонукає компанії розглянути можливість розширення бізнес-можливостей і географічного поширення своєї продукції. Випуск нових продуктів створює для компаній нові можливості для збільшення доходів і збільшення прибутку.

Сьогодні чай вирощують приблизно в 37 країнах. Ринок чаю оцінюється в 3,9 млн. тонн на рік. Основними виробниками чаю в світі є Китай, Індія, Кенія та Шрі-Ланка. На їх частку припадає понад 50% усього виробництва чаю в світі [15]. В Україні основними експортерами чорного чаю є Шрі-Ланка, Індія, Індонезія; зеленого - Китай, Шрі-Ланка; мате - Аргентина і Бразилія.

В Україні, за статистикою, 94% населення п'ють чай, ця цифра дуже низька порівняно з світовими показниками - лише 400 грамів на рік, а обсяг ринку оцінюється лише в 21-24 тонни на рік.

Структура поставок чаю в Україні наступна: цейлонський чай (вирощується на Шрі-Ланці) - 50%; індійський - 15%; Кенійський чай - 15%; китайський - 10%; інші країни – 10% (рис. 2.1) [60].

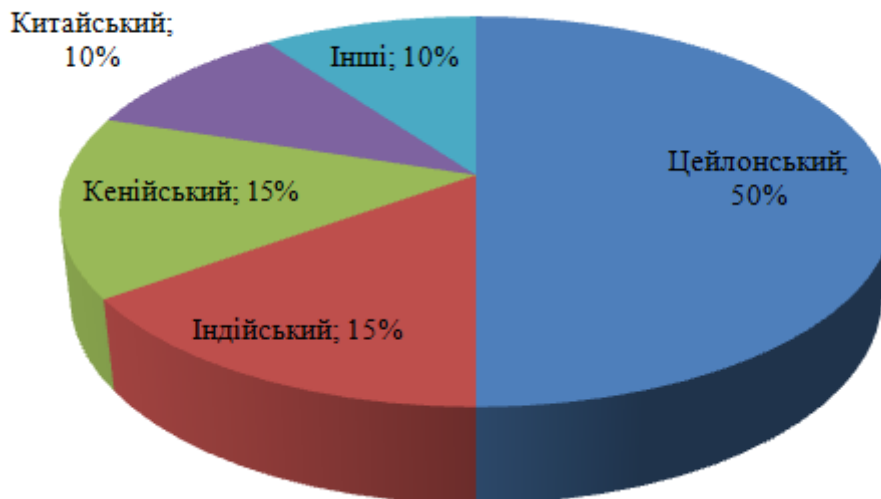


Рис. 2.1. Структура поставок чаю в Україну

Останнім часом спостерігається тенденція до збільшення частки продукції з Азії та Африки, оскільки чай звідти дешевший за цейлонський. Українські чайні підприємства не є виробниками, а лише зайняті переробкою, розфасовкою та пакуванням імпортової сировини.

Ринок чаю в Україні був стабільним до початку повномасштабного російського вторгнення в Україну. Виробництво (фасування) чаю в Україні дещо зросло, а кількість імпорту зменшилася. Щороку експерти фіксують



зростання продажів на 5-10%. В основному це пов'язано з високими споживчими цінами.

Після 24 лютого 2022 року деякі виробники чаю припинили роботу через близькість району до зон бойових дій. Однією з таких компаній є «Ахмад», адже її завод розташований у Харкові. Компанія змогла знову виготовляти свою продукцію з літа 2022 року. До середини весни ситуація з розповсюдженням чайної продукції в супермаркети в різних регіонах країни була складною через перерву в роботі деяких ланцюгів поставок..

Найбільша кількість фасованого чаю експортується з ОАЕ. Також велику частку в експорті мають Шрі-Ланка, Азербайджан, Індія, Китай і Польща. В імпорті сировини перші місця посідають Індія та Шрі-Ланка. Сегментація ринку чаю за походженням показана на рис. 2.2.

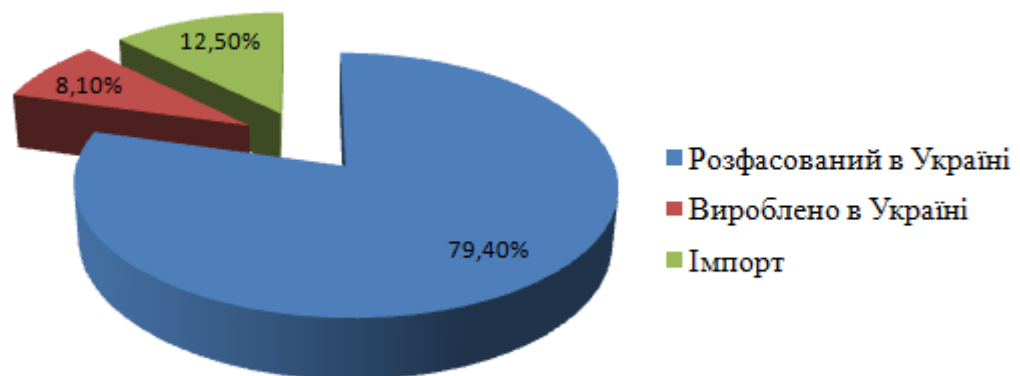


Рис. 2.2. Сегментація ринку чаю в Україні за походженням у 2022 році, в натуральному вираженні, %

Українці віддають перевагу вітчизняній чайній продукції. Це пов'язано з низькою ціною вітчизняної продукції та концентрацією під українською продукцією філій іноземних компаній, які виробляють чай. У країнах Європи та Близького Сходу продукт коштує дорожче, якщо розглядати розсипний чай, через необхідність додаткової сертифікації продукту.

З початком великих військових дій у 2022 році велика кількість великих гравців і виробників чаю зазнали великих втрат через інтенсивні військові дії в районах, де зосереджено їхнє виробництво. Проте рівень споживання чаю не впав, завдяки традиції вживання чаю в побуті. Ще одним фактором, який впливає на високий рівень споживання, є те, що чайна продукція відноситься до групи продуктів першої необхідності. Більшість споживачів задоволені чайною продукцією, виявляють готовність купувати цю продукцію, якщо вона є в продуктових магазинах.

Однією з тенденцій, що спостерігається в торгівлі чаєм, є відносна стабільність цін на імпорتنу сировину та їх поступове зниження. Однак у 2022 році чайне листя суттєво подорожчало – понад 40%. Це було пов'язано з багатьма факторами: складністю логістики в Україні, значним зростанням цін на енергоносії та паливо, зростанням цін, кризою в регіоні головних трейдерів – Шрі-Ланці та Китаю, яка страждала від протестів через карантинні обмеження. Зміна географії вже певним чином відбулася, і на перше місце виходять товари з Польщі та Китаю.

Останніми роками на ринок чаю в Україні суттєво вплинув тренд до здоров'я та благополуччя. Причина такої ситуації полягає в тому, що багато користувачів приділяють більше уваги своєму фізичному, психічному та емоційному здоров'ю через пандемію COVID-19 і війну. Це змусило багатьох людей більше зацікавитися різними видами чаю, який, на думку споживачів, може покращити загальний стан здоров'я. Однією з найпопулярніших позицій чайної продукції є її допомога в підтримці імунітету і поліпшення настрою за допомогою особливих властивостей.

У майбутньому очікується, що ринок чаю зазнає величезних втрат через повномасштабну війну та кризу в 2022 році. Краху ринку сприятиме зростання рівня інфляції та зниження рівня ВВП. Повільне відновлення ринку, як і економіки в цілому, прогнозують лише у 2025 році.

Виробництво (фасування) чаю в Україні дещо зросло, а обсяг імпорту зменшився. Щороку експерти фіксують зростання продажів на 5-10%. В

основному це пов'язано з високими споживчими цінами. Щорічно в Україні продається понад 20 тонн чаю, а кожен українець випиває близько 0,4-0,6 кг чаю. Україна не вирощує та не переробляє чайні кущі, а лише фасує та імпортує сировину. Єдиний плантація чаю в Україні знаходиться на Закарпатті поблизу міста Мукачево, яка посаджена в 50-х, а зараз занепадає.

Український ринок повністю залежить від імпорту з-за кордону. Крім того, ринок чаю характеризується стабільністю через збереження внутрішнього попиту. Трав'яний чай і фрукти в Україні вирощують, хоча й дуже мало [15]. Частка продажів українського чаю невисока і становить близько 1% від обсягу імпортованого чаю. Найбільшими споживачами чаю з України є Молдова та Білорусь. В табл. 2.1. представлені країни, які продають найбільше чайної продукції.

Таблиця 2.1

## Рейтинги країн, які експортували чай у 2021–2022 роках

№	Країна	Відсоток ринку 2021 р.	Відсоток ринку 2022 р.	Експортна вартість 2021 рік, грн.	Експортна вартість 2022 рік грн.
1.	Індія	31.56%	18.91%	813,546,154	130,908,151
2.	Польща	9.90%	18.22%	255,209,071	126,139,574
3.	Німеччина	9.70%	14.78%	250,126,982	102,360,383
4.	Японія	5.32%	9.39%	137,064,762	65,003,748
5.	Об'єднане Королівство	5.36%	8.38%	138,236,329	58,006,242
6.	Руанда	3.36%	6.01%	86,684,686	41,638,645
7.	Сполучені Штати Америки	0.33%	5.45%	8,415,199	37,703,188
8.	Нідерланди	0.00%	3.08%	-	21,341,460
9.	Канада	1.71%	2.70%	44,199,605	18,685,579
10.	Швейцарія	1.05%	2.12%	27,164,324	14,671,698

З цього порівняння можна зробити висновок, що основними експортерами у 2022 році були такі країни, як Індія, Польща, Німеччина, Японія, Англія та інші. Раніше до цієї групи входила одна з найважливіших країн експорту – Китай. Україна посідає 31 місце, вартість експорту у 2022 році становила 755 723 грн.

Також нами проаналізовано 10 країн, які імпортують найбільше чаю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Рейтинги країн, які імпортували чай у 2021–2022 роках

№	Країна	Відсоток ринку 2021	Відсоток ринку 2022	Імпортна вартість 2021 рік, грн.	Імпортна вартість 2022 рік, грн.
1	Пакистан	11.33%	19.13%	498,228,583	341,422,653
2	Сполучені Штати Америки	11.10%	14.05%	488,414,200	250,682,388
3	Об'єднане Королівство	8.09%	8.88%	356,033,530	158,445,052
4	Німеччина	5.18%	5.54%	227,838,639	98,941,609
5	Єгипет	6.29%	5.49%	276,575,959	98,066,748
6	Японія	4.09%	5.39%	179,916,706	96,235,874
7	Канада	3.16%	4.14%	138,899,274	73,935,354
8	Гонконг	4.24%	3.79%	186,484,609	67,721,584
9	Польща	2.79%	3.51%	122,812,378	62,576,959
10	Італія	1.75%	2.35%	77,020,324	41,932,685
11	Нідерланди	0.00%	2.31%		41,169,770
12	Азербайджан	1.25%	2.11%	55,048,978	37,597,970
13	Австралія	2.48%	1.83%	109,231,550	32,601,202
14	Україна	0.88%	1.80%	38,909,237	32,187,170
15	Ірландія	1.18%	1.77%	52,123,302	31,552,789

Україна в цьому списку на 14 місці. Отже, можна зробити висновок, що ринок чаю в Україні представлений імпортною продукцією. А українські виробники просто пакують і продають товар під різними брендами. Проте в Україні вирощують трав'яні та фруктові чаї. Хоча частка українського чаю в експорті є низькою і становить близько 1% від кількості імпортованого чаю. Динаміку експорту чаю в Україну у ваговому вираженні в 2018-2022 роках показано на рис. 2.3.

У 2022 році спостерігається падіння експорту через початок повномасштабної війни. Протягом останніх п'яти років основними експортерами чаю були Білорусь і Росія. Після початку військової кампанії торговельні відносини з цими країнами припинилися, але обсяги товарів для Білорусі за перші 2 місяці 2022 року були дуже незначними. Також до причин

падіння експорту відносять проблеми в роботі деяких виробників і проблеми з обладнанням.

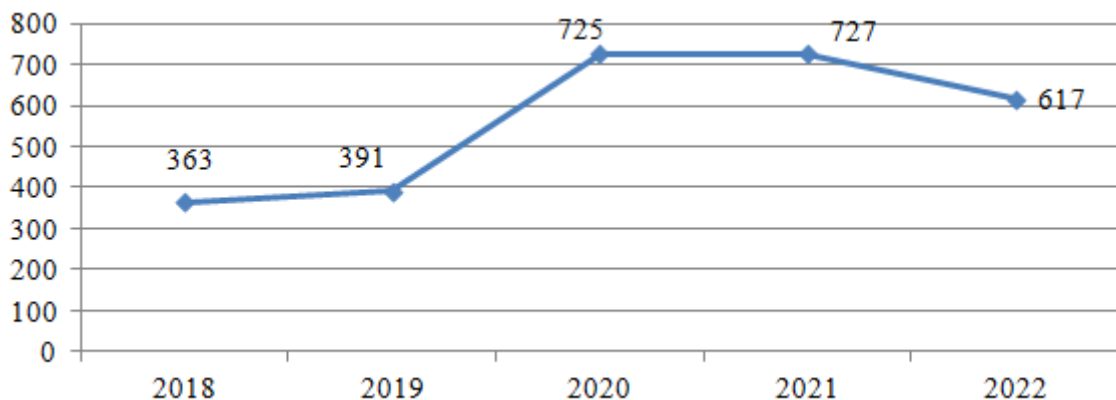


Рис. 2.3. Динаміка експорту чаю в Україну в 2018-2022 роках, тон

Останнім часом зросла частка поставок дешевих сортів чаю з Азії та Африки. Багато українських компаній вважають за краще купувати готові чайні суміші з аукціонів і виробляти власний бренд. Імпорт чаю, призначеного для продажу, щороку зменшувався. Це пояснюється тим, що виробництво (фасування) чаю під власною торговою маркою є більш вигідним для операторів ринку.

Таким чином, спостерігається тенденція до зростання рівня виробництва при падінні імпорту в річному обчисленні на 20,6% у період 2019-2021 роки. За 8 місяців 2022 року обсяг імпорту скоротився майже на 40% порівняно з аналогічним періодом 2021 року, що пов'язано з перебоями та проблемами у транспортуванні, значним подорожчанням матеріалів та війною в країні.

Географія імпорту чаю була стабільною з 2018 по 2022 рік. Основним торговим партнером України були ОАЕ, але з 2021 року перше місце посідає Шрі-Ланка. Важливі частки також мають Азербайджан, Польща та Китай. За підсумками 2022 року список країн, куди в Україну експортують найбільше чаю: Шрі-Ланка – 24,4 млн. дол. (37% імпорту); Індія – 8,2 млн. дол. (14%); ОАЕ - 7,5 млн. дол. (12%); Китай – 6,6 млн. дол. (11%); Кенія - 5,8 млн. дол. (10%) (рис. 2.4).

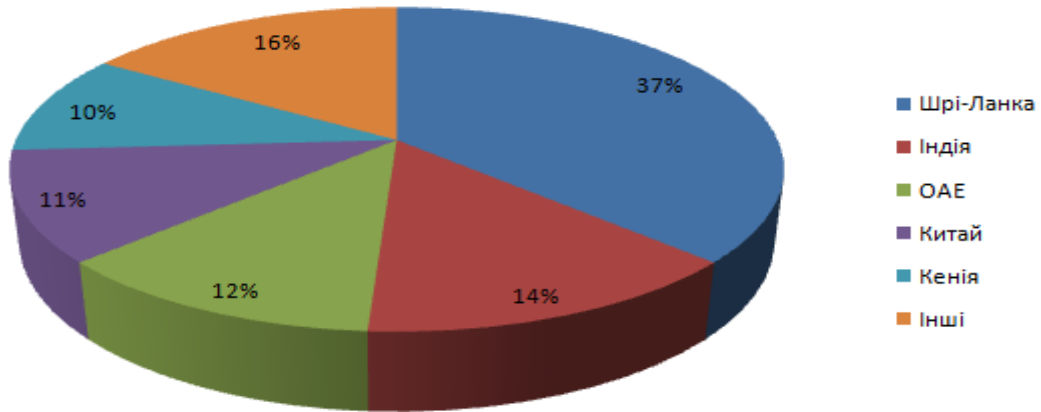


Рис. 2.4. Частка поставок країнами-імпортерами чаю на ринок України, %

Залежність українського ринку чаю від імпорту може відобразити динаміка представлена на рис 2.5.

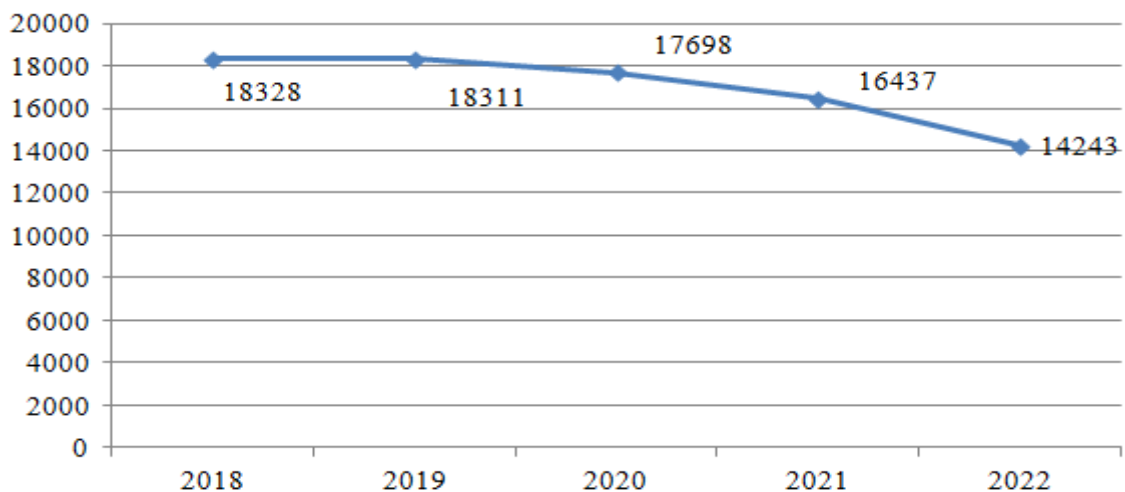


Рис. 2.5. Динаміка імпорту чаю в Україну у 2018-2022 роках, тон

На жаль, зберігається тенденція до зниження імпорту в країну. З 2018 по 2022 рік цей показник зменшився майже на 26 тис. дол. Погані погодні умови та політична та економічна нестабільність у країнах-імпортерах спричинили дефіцит на ринку чаю та таким чином підвищили ціни.

Аналізуючи тенденції споживання на українському ринку, основними лідерами споживання чаю є Київ, Київська, Харківська, Дніпропетровська та Одеська області. Споживання чаю характеризується сезонами процесами і

зростає в зимовий сезон, коли попит на продукт зростає в середньому на 15-20%. Річний обсяг внутрішнього ринку оцінюється в 22-24 тис. тонн. Цей рівень споживання зберігається роками з незначним зниженням.

За технологією обробки весь асортимент чаю можна розділити на 3 групи:

- I група: чорний чай проходить через сильний процес окислення (ферментації). Напій з нього темний: від оранжевого до бордово-червоного. Тому чай іноді називають червоним;

- II група: зелений чай, на відміну від чорного, має незначну ферментацію або взагалі не піддається їй. У готовому вигляді має світлий, золотистий колір;

- III група: сорти, розташовані між двома вищевказаними: білий, жовтий, улун, пуер.

Крім усіх перерахованих вище видів чаю, чаєм іноді називають трав'яні настої та чаєподібні напої.

На зелений чай припадає 20% світового виробництва сухого чаю (0,5 млн. тонн), на червоний чай - 2,4% (60 тис. тонн). В Україні споживачі дуже консервативні – 95% продажів припадає на чорний чай, але частка «кольорового» постійно зростає.

Залежно від місця походження чаю його поділяють на групи:

- цейлонський чай (чорний і зелений, гранульований і різаний);

- індійський чай (чорний, зелений);

- китайський чай (чорний, зелений, білий і жовтий чай, пуер, улун і багато видів ароматичного).

- японський чай (тільки зелений);

- африканський чай (чорний, різаний, з сильним смаком);

Чайні рослини діляться на три основні групи:

- китайські (культивується в Китаї, Японії, Індії, Індонезії, В'єтнамі, Грузії та ін.);

- ассамські (Індія, Шрі-Ланка, Африка);

- камбоджійський (Індокитай).

За ступенем ферментації чай буває:

- ферментований чай - повністю заварений чорний чай (ступінь окислення до 45%);

- неферментований чай, майже не піддається окисленню (білий і жовтий). Рівень окислення чаю досягає 12%;

- частково ферментований чай, який піддається частковому окисленню. Наприклад, це може бути зелений чай (ступінь ферментації від 12% до 35%);

За типом обробки чайної сировини чай поділяють на:

– байховий (розсипний) чай є найпоширенішим;

- пресований - випускається у вигляді плиток, таблеток та ін.;

– екстрагований – розчинний чай, зазвичай ароматизований.

Окремо є гранульований чай (також розсипним, але оброблений інакше, ніж розсипний чай). Його приготування за допомогою спеціального методу зменшує та скручує чайне листя в гранули. Чай має більш чіткий колір і смак, ніж листовий, але в порівнянні з останнім втрачає свій аромат.

Крім інших видів, широко продаються чайні пакетики, до складу яких в основному входять відходи чайного виробництва: чайна гуща і пил.

Українці віддають перевагу чорному чаю. Багатьох споживачів цікавлять нові та невідомі види чаю, особливо фруктовий/трав'яний. Це відкриває можливості для всіх гравців цієї категорії.

Традиційний чорний чай користується найбільшою популярністю серед вітчизняних споживачів, на нього припадає 68% усіх продажів чаю. На другому місці – зелений чай із часткою 17%, фруктові та трав'яні чаї – 12%, ароматизовані чаї – 2% (рис. 2.6).

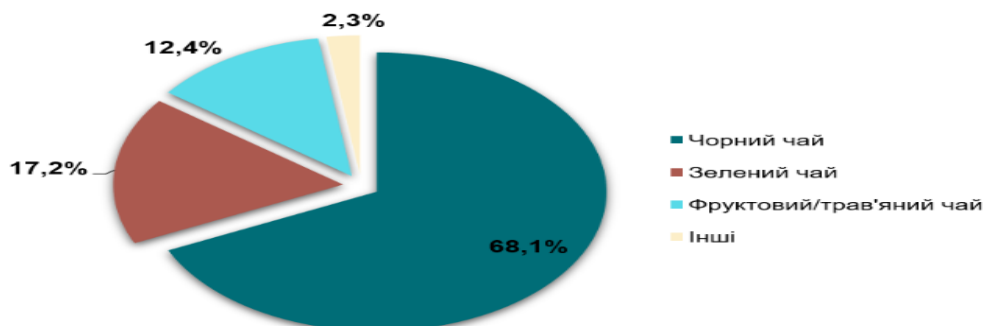


Рис. 2.6. Сегментація ринку чаю за його видами в Україні



Порівняно з підвищенням ціни на українському ринку в середньому на 15-20% на всі види чаю, у 2022 році частка споживання трав'яного чаю значно зросла – 9%, при високій якості та невисокій вартості порівняно з чорним.

Отже, характеристика ринку чаю в Україні, тобто його асортиментна структура, походження, включаючи упаковку, спосіб обробки, типи та сорти, наведені на рис. 2.7.

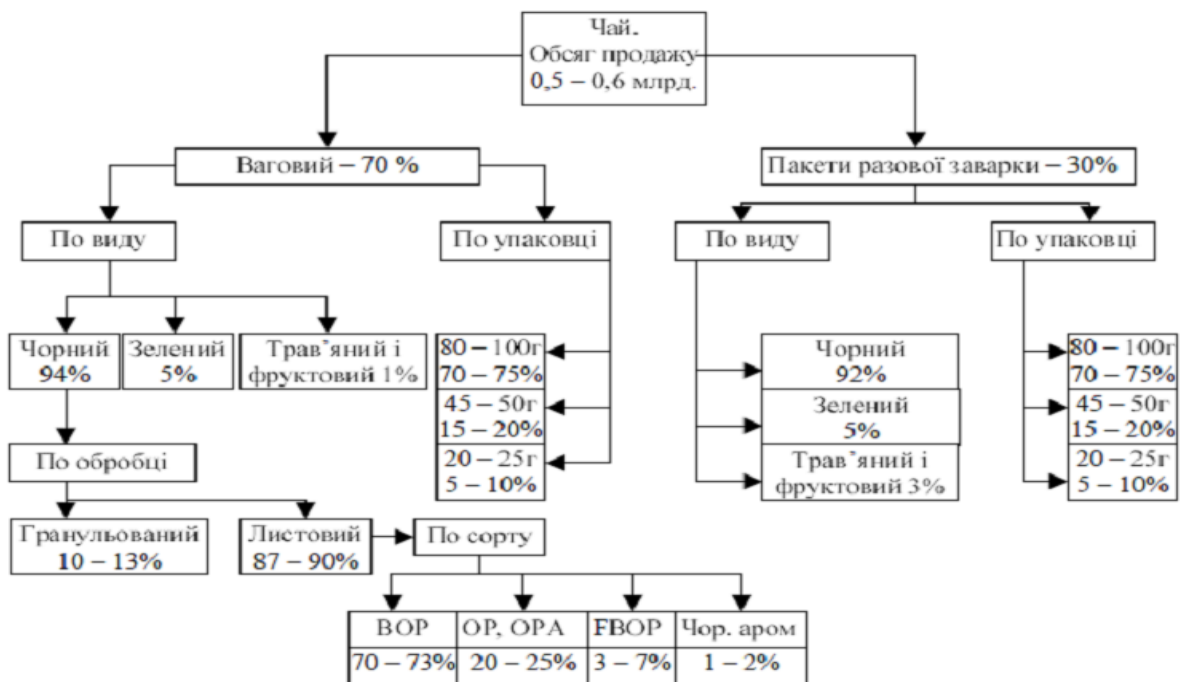


Рис. 2.7. Структура ринку чаю в Україні

Отже, чорний чай є найбільш поширеним продуктом у структурі ринку чаю. Виходячи з аналізу тенденцій попиту на ринку, необхідно розуміти, що зростає попит на фруктові та трав'яні чаї. Особливістю такого чаю є спеції. Ці сорти зазвичай змішують із сумішшю овочів або фруктів, які обробляються під час виробництва. Найпоширенішими видами чаю є імбирно-лимонний, малиновий, мелісовий, ромашковий та ін.

Переважно (близько 70%) чай купують жінки. При виборі продукту для споживачів чайної продукції завжди важлива яскрава упаковка, яка повинна містити інформацію про виробника та наявність домішок. Сьогодні споживачі

хочуть отримати унікальні смакові характеристики, використовуючи при заварюванні звичайний чай в пакетиках і листовий чай.

Деякі люди, які ведуть здоровий спосіб життя, вибирають спеціальний чай, без додаткових добавок, інші відмовляються від кави і вибирають зелений чай або пуер, який містить кофеїн, але вважається більш небезпечним, ніж кавові продукти. Споживачами чайної продукції є люди різного віку, від дітей до людей похилого віку, які проживають у містах і селах. Рівень доходів основної групи клієнтів середній і нижче середнього. Чайна продукція є частиною споживання більшості респондентів, однак через низький рівень доходів велика кількість споживачів віддає перевагу чаю в пакетиках різних видів через звичку та легкість заварювання. Чай в пакетиках має нижчий рівень якості, ніж листовий. Чай часто фасують в пакетики по 2-5 грамів, розкладають у пачки, в кожній пачці по 20-25 пакетиків. Чайні пакетики більш популярні, тому що вони більш ефективні. Хоча такий вид споживання руйнує культуру чаювання.

Аналіз структури споживання чаю за упаковкою показує, що український споживач зазвичай обирає найзручніші способи вживання, а саме чай у пакетиках (48,5% від загального споживання) та листовий чай у картонній упаковці (28%). Також набирає популярність ваговий чай, загорнутий у паперову упаковку – 17% (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Структура споживання чаю в залежності від фасування у 2022 році

Основними факторами вибору чаю серед українських споживачів є: властивість смаку та якість продукту, ціна, країна-виробник, популярність марки, упаковка, реклама.

Сьогодні в Україні представлено більше 100 брендів чаю, але стабільно функціонують лише дев'ять – вони займають 70% ринку. Основними гравцями українського ринку чаю є «Орімі Трейд» (торгові марки Greenfield, TESS, Принцеса Нурі, Канді, Ява, Гіта), Unilever (бренди Lipton, Brooke Bond, Бесіда), СП (українсько-британська) чайна фабрика «Ахмад Ті» (Ahmad Tea), «Май Україна» (Майський, Curtis, Лісма), «СолоМія» (Batik, Askold, Домашний чай) (рис. 2.9).

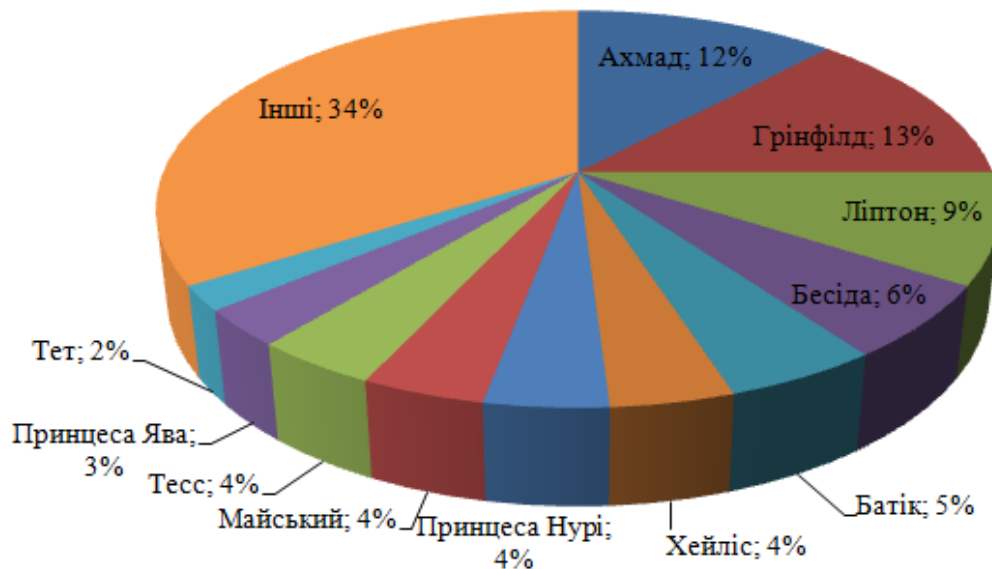


Рис. 2.9. Структура ринку за торговими марками по товарообороту, %

Найбільш конкурентоспроможними брендами на сьогодні залишаються ТМ Greenfield, Lipton і AhmadTea.

Основні марки чаю, представлені на ринку, можна розділити на три групи відповідно за належністю до тієї чи іншої позиційної ідеї:

1. Група «якісних брендів»;
2. Група «сімейних» брендів;
3. Група «жіночих» брендів.

За результатами дослідження нами згруповані бренди чаю за групами по приналежності до тої чи іншої ідеї позиціонування та сформульовані ключові повідомлення, що підтверджують позиціонування (рис. 2.10).

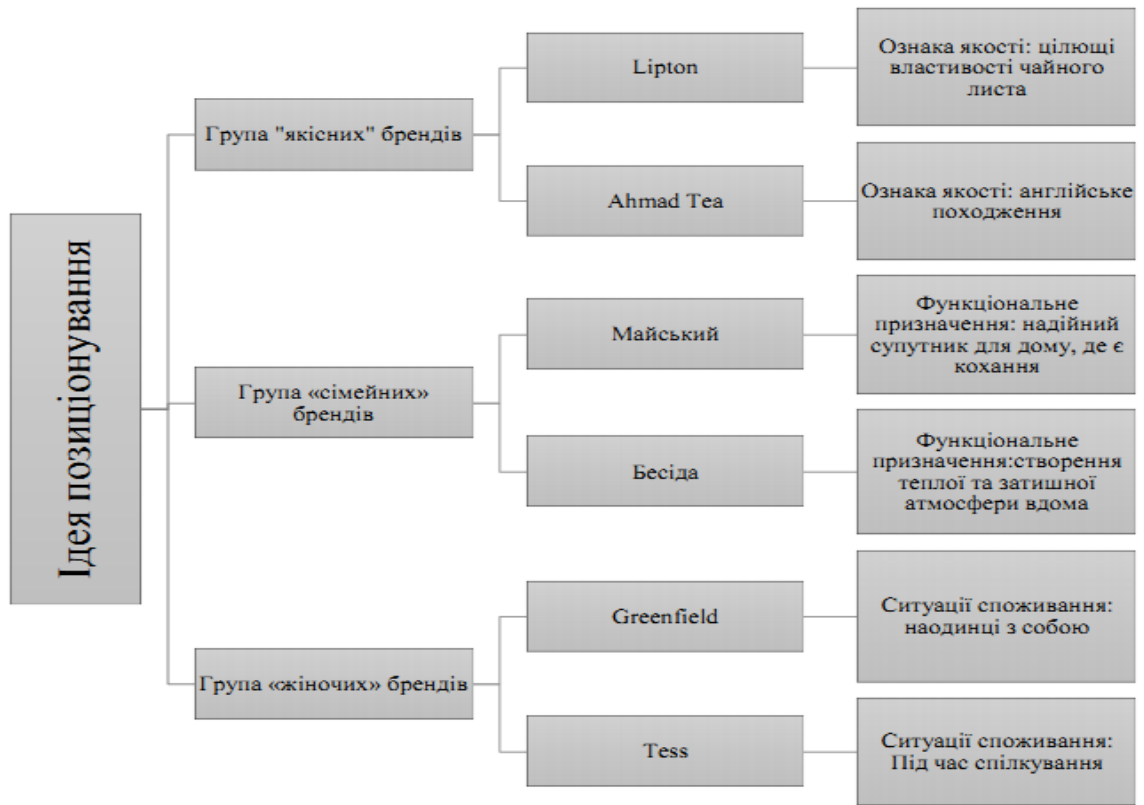


Рис. 2.10. Групування брендів чаю за ідеями позиціонування

Ринок чаю в Україні є одним із небагатьох, робота якого повністю залежить від зовнішніх факторів. Вітчизняний ринок чаю не є повністю розвиненим і насиченим, незважаючи на кілька років повільного зростання. Погіршення економічної ситуації та зниження купівельної спроможності населення призвело до зменшення імпорту та зміни пріоритетів українських споживачів у бік заощаджень. Подальші перспективи ринку чаю залежатимуть від світової ціни на цю продукцію, але значною мірою від стабільності ситуації в Україні та курсу національної валюти.

У 2022 році у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення на території України було зупинено виробництво операторів масового ринку, також був ускладнений процес постачання сировини, імпорту та експорту

товарів, що було спричинено закриттям багатьох пунктів пропуску, портові заборони, припинення будь-яких торгових відносин з Росією та Білоруссю, які були найбільшими споживачами чайної продукції з України. Тому в довгостроковій перспективі можна очікувати, що ринок чаю може зазнати величезних втрат через повномасштабну війну. Падінню ринку сприятиме зростання інфляції і падіння ВВП. Повільне відновлення ринку та економіки загалом прогнозують лише у 2025 році.

## **2.2. Організаційно-економічна діяльність ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»**

ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» зареєстрована в 2018 році. Основний вид діяльності - фасування та продаж чаю. Вибір напрямку діяльності обумовлений тим, що тут в Україні не має ні чайного куща або цілого чайного дерева, але чай займає важливе місце на ринку напоїв, крім того, ринок чаю характеризується швидкою окупністю грошей, а попит на нього стабільний і має тенденцію до зростання.

Місія ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» полягає в наступному: «Повністю задовольнити потреби людей у якісному чаї».

Загальна інформація про компанію представлена в табл.2.3.

Компанія використовує технологію обробки та пакування чаю, оскільки в нашій країні його не вирощують. Компанія займається імпортом чаю. Чайне листя надходить у цех, де його сушать, потім обробляють на конвеєрі, а потім подрібнюють. Паралельно здійснюється фасування чаю в пакетики. Також чай фасують в упаковки. Потім його транспортують на склад і продають. Захист чаю від підробок здійснюється за допомогою високотехнологічного обладнання, маркування кожного пакетика чи пачки здійснюється за допомогою голографічних стрічок і спеціальної фольги.

Компанія приймає на роботу тільки працівників із середньою та вищою освітою.

Таблиця 2.3

## Загальна інформація про ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Внутрішні фактори	
1. Форма власності	Приватна
2. Форма організації	ФОП
3. Організаційна структура	Лінійна
4. Кадрова політика	Відкрита
5. Прийнятний стиль керівництва	Змішаний
Ресурси	
1. Виробничі потужності	Офісні приміщення Автомат фасування ІМА С2000 Промислові станки для обробки чайних листів; Промислові станки з виробництва пакетів та упаковок для чаю; Будівлі та споруди; Інвентар; Транспорт підприємства; Охоронне обладнання.
2. Сировина та матеріали, комплектуючі тощо.	Власної сировини підприємство не має
3. Фінансові	Статутний капітал: 20 887 422,94 грн.
4. Інтелектуальні	Працівники підприємства мають вищу та середню освіту
5. Технологічні	Технологій власних не має.
6. Інформаційні	Сайт: <a href="https://cremon.com.ua/">https://cremon.com.ua/</a>
7. Трудові	30 працівників

До інформаційних ресурсів компанії належить сайт. Головна ціль медійності продукту в підтримці довіри та рівня обізнаності про торгову марку та продукт.

Трудовий ресурс бізнесу представлений ключовими співробітниками компанії. Весь персонал є висококваліфікованими професіоналами. Компанія має 4 ліцензії.

Пакування продукції здійснюється на сучасних лініях, які регулярно оновлюються.

ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» має свою торгову марку Cremon. Девіз: «Чайне мистецтво ... Наша Місія ... Ваше Задоволення!» [41].

ТМ CREMON - це колекція натуральних та органічних напоїв на основі високоякісного чайного листа, вирощеного на відомих плантаціях світу.

За час свого існування компанія зареєструвала торгову марку та

розробила фірмовий стиль та упаковку своєї продукції (рис. 2.11) [41].



Рис. 2.11. Елементи фірмового стилю та упаковка  
ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» ТМ CREMON

Продукція ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» виготовляється на сучасному обладнанні, яке без шкоди для навколишнього середовища сушить, подрібнює, екстрагує та змішує сировину, фасує та упаковує чай. Зосереджується на українському продовольчому ринку та бізнес-мережах.

На основі огляду документів підприємства нами визначені основні цілі: розвиток виробничої системи підприємства шляхом визначення необхідного обладнання, матеріалів, персоналу, доходів і витрат; випуск високоякісної продукції, контроль зміни цін, врахування переваг споживачів; підвищення рівня поінформованості споживачів про продукцію, що випускається; пошук надійних постачальників; встановлення стратегічного партнерства з великими компаніями-виробниками чаю.

Сьогодні в асортименті ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» представлені такі позиції: чай, кава, аксесуари та подарунки.

Основна група асортименту - чай. Компанія імпортує сировину для свого бренду чаю зі Шрі-Ланки. В лінійці компанії представлена лінійка листового чаю, вона складається як з класичних сумішів, так і оригінальних композицій, які завоювали визнання серед любителів чаю: home line, пуери, світ матчі, чорний чай, зелений чай, трав'яний чай, фруктовий чай, ароматизований чорний чай, ароматизований зелений чай, напівферментований чай (улун).

Також в своєму асортименті компанія має лінійку кави: 100% арабіка,

робуста, еспресо суміші та десертні сорти. Зерна кави імпортуються з різних країн, обсмажується невеликими партіями.

Що стосується організаційної структури досліджуваного підприємства, то до нього входять директор, головний бухгалтер, начальник виробництва, працівники, прибиральниця, водій-диспетчер, менеджер з продажу продукції та охоронці (рис. 2.12).

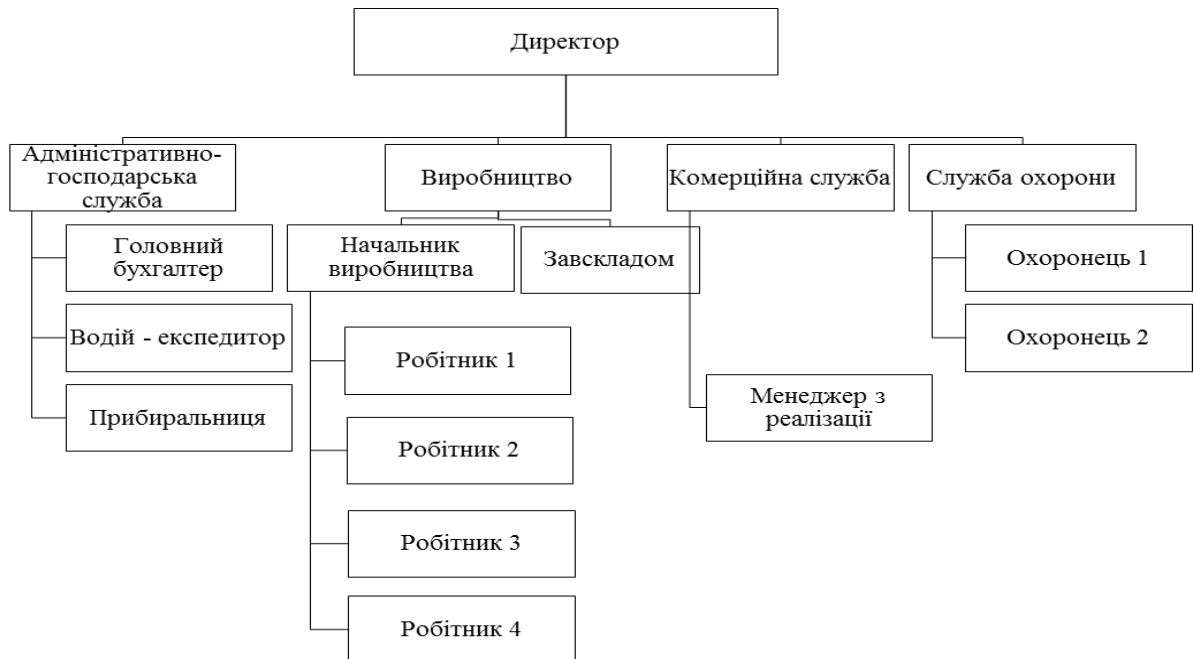


Рис. 2.12. Організаційна структура ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» має колектив професіоналів, які готові до якісного виконання певних видів робіт, а також мають необхідні навички, знання, технічну майстерність та досвід. Основні робітники виробництва мають спеціальну технічну освіту, а спеціалісти і робітники — вищу.

Проаналізуємо основні показники виробничо-господарської діяльності ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» в 2021 році (табл. 2.4).

Рентабельність бізнесу вимірюється двома показниками - прибутком і рентабельністю. Прибуток показує загальний результат без урахування використаних ресурсів. Тому аналіз доповнюється показником рентабельності.



Таблиця 2.4

Основні показники діяльності підприємства  
ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», 2021р.

№ з/п	Основні показники	Сума всього, грн.	в тому числі по видах продукції:		
			чорний	зелений	суміші
1	Доходи (виручка) від реалізації продукції	2153000,00	738000,00	777000,00	638000,00
2	Податок на додану вартість (20%)	358833,33	123000,00	129500,00	106333,33
3	Виручка від реалізації (без ПДВ)	1794166,67	615000,00	647500,00	531666,67
4	Повна собівартість реалізованої продукції - всього	998494,08	409181,67	366671,51	222640,90
	в тому числі:				
	постійні витрати	481180,29	197283,92	178036,71	105859,66
	змінні витрати	517313,83	212098,67	191406,12	113809,04
5	Прибуток від операційної діяльності підприємства до оподаткування	795672,59	205818,33	280828,49	309025,77
6	Податок на прибуток (18%)	143221,07	37047,30	50549,13	55624,64
7	Чистий прибуток	652451,52	168771,03	230279,36	253401,13

Прибутковість є відносним показником успіху бізнесу. Прибуток має багато форм залежно від того, які показники використовуються в розрахунку. Розрізняють прибуток від продукції, прибуток від реалізації продукції, прибуток від основного капіталу та прибуток від оборотного капіталу.

Рентабельність продукції показує ефективність витрат на виробництво і реалізацію продукції і розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до до собівартості річного випуску продукції:

$$P_v = \text{ЧП} / \text{Сп} * 100$$

де:  $P_v$  — рентабельність виробництва;

ЧП – чистий прибуток підприємства;

Сп — повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність виробництва ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» складає:

$$652451,52 : 998494,08 * 100 = 65,3\%.$$

При виробництві багатьох продуктів, поряд з рентабельністю всієї продукції обчислюється рентабельність окремих її видів.

Рентабельність виробництва чорного чаю складає:

$$168771,03 : 409181,67 * 100 = 41,2\%$$

Рентабельність виробництва зеленого чаю складає:

$$230279,36 : 366671,51 * 100 = 62,8\%$$

Рентабельність виробництва чайних сумішей складає:

$$253401,13 : 222640,90 * 100 = 113,81\%$$

Завдяки цим показникам можна сказати, що виробництво чайної суміші є найкращим у ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», оскільки повна його собівартість найменша, а ціна на ринку досить висока, а найменшу рентабельність має виробництво чорного чаю.

Рентабельність продажів – це відношення чистого прибутку від реалізації продукції до суми виручки від реалізації. Вона розраховується за формулою:

$$R_p = \text{ЧП} / \text{Вр} * 100$$

де  $R_p$  - рентабельність продажів;

ЧП - чистий прибуток підприємства від реалізації;

Вр – виручка від реалізації продукції.

Рентабельність продажів ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» складає:

$$652451,52 : 2153000 * 100 = 30,3 \%$$

Рентабельність основних фондів розраховується як відношення чистого прибутку від основної діяльності підприємства до середньорічної вартості основних виробничих фондів за формулою:

$$R_{of} = \text{ЧП} / \text{ОФсер} * 100$$

де:  $R_{of}$  - рентабельність основних фондів;

ЧП - чистий прибуток підприємства;

ОФсер - середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Рентабельність основного капіталу ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» складає:

$$652451,52 : 730750 * 100 = 89,28\%$$

Рентабельність оборотних коштів розраховується як відношення чистого прибутку від основної господарської діяльності до середньорічної вартості оборотних коштів за формулою:

$$Роб = ЧП / ОбФ * 100$$

де: Роб - рентабельність оборотних фондів;

ЧП - чистий прибуток підприємства;

ОбФ - середньорічна вартість оборотних фондів.

Рентабельність оборотного капіталу ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» складає:

$$652451,52 : 244490 * 100 = 266,8 \%$$

З початком повномасштабного вторгнення компанія зазнала значних збитків, достовірні дані щодо фінансових показників діяльності компанії за 2022 рік відсутні, але нами проаналізована основні показники і зроблені наступні висновки.

За основними показниками діяльності підприємства за 2022 рік можна зробити висновок, що у 2022 році загальна сума витрат на виробництво та реалізацію продукції сягає 461 030 тис. грн., що є більшим чим в 2021 році. Збільшення відбулося за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат та витрат на збут.

По прибутку від реалізації у 2022 році порівняно з 2021 роком він зменшився майже в два рази. Це пов'язано з тим, що собівартість продукції підприємства при реалізації товарів у 2022 році зросла.

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли і це пояснюється тим, що повні витрати у 2022 році також зросли порівняно з 2021 роком.

Що стосується прибутку підприємства, то в 2022 році прибуток зменшився порівняно з 2021 роком, оскільки зменшився чистий прибуток підприємства.

Показник «рентабельність продукції» також зменшилася в 202 році порівняно з 2021 роком.

На сьогоднішній день компанія зберегла своє місце серед виробників чаю, але компанії потрібні нові ідеї, креативні рішення та вдосконалити свою діяльність, щоб мати конкурентні переваги та бути на рівні з провідними конкурентами.

### **2.3. Аналіз стратегічних аспектів маркетингової діяльності ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»**

При дослідженні компанії нами проведемо аналіз маркетингової діяльності та виявлено стратегічний потенціал ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

У своїй маркетинговій політиці компанія використовує такі інструменти:

- робота з продуктами;
- ціна;
- доставка;
- просування.

Компанія займається розфасовкою та торгівлею чаєм. Основна група асортименту - чай. Компанія імпортує сировину для своєї торгової марки чаю з Шрі-Ланки. В Україні чай ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» переробляється та фасується, після розвозиться в точки продажу. Чай представлений для продажу на власному сайті, в інтернет-магазинах та в «острівних» зонах торгових мереж декількох регіонів України. Також в асортименті компанії є ряд сортів кави, аксесуари та подарунки.

Приготування та фасування чаю відбувається в сучасному виробничому цеху під Києвом. Стабільна якість, проста система знижок, індивідуальна робота з клієнтом і командна робота – це основні характеристики компанії, що дозволяє їй успішно працювати і розвиватися, а також постійно розширювати асортимент продукції. на сучасному українському споживчому ринку. Компанія піклується про своїх клієнтів, тому постійно намагається

покращувати широту та глибину своєї продукції. Асортимент компанії можна вважати гармонійним, оскільки його основу складають різні види чаю та кави.

ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» - підприємство, яке займається виробництвом чаю та кави, використовуючи тільки якісну сировину, що є найголовнішим для клієнтів. Компанія піклується про клієнтів, тому розвивається, щоб кожен міг вибрати продукцію за своїми вподобаннями.

ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» не має широкого асортименту, але повністю задовольняє потреби клієнтів у своїй галузі.

В асортименті компанії представлені декілька лінійок чаю:

- Лінійка чаю QL- line (Quality Leaf - line) - лінійка листового чаю, вона складається як з класичних сумішей, так і оригінальних композицій, які завоювали визнання серед любителів чаю: home line, пуери, світ матчі, чорний чай, зелений чай, трав'яний чай, фруктовий чай, ароматизований чорний чай, ароматизований зелений чай, напівферментований чай (улун).

Лінійка чаю P-Box (Prime Box) – це колекція 15-ти видів чаю в зручній упаковці «Sachet bag». Ця форма дозволяє використовувати крупний чайний лист в поєднанні зі шматочками фруктів і прянощів, квіткових бутонів. Завдяки прозорому матеріалу саше, Таким чином споживач бачить процес заварювання, а незвична форма дивує і додає чаюванню приємних емоцій.

- Лінійка чаю S-BOX (Small Box) - це пакетований чай CREMON в двокамерних мішечках з целюлози. При відборі більш дрібного листя (fannings), яке використовується для виробництва чаю S-box, застосовуються ті ж критерії, що і для листового чаю: аромат, смак, насиченість чайного настою і м'який смак в поєднанні з гарним кольором заварки.

Також в асортименті компанії є ряд сортів кави: 100% арабіка, робуста, суміші еспресо та десертні сорти.

Асортимент продукції ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» у розрізі асортиментних груп у динаміці представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка виробництва продукції ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»  
у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному вираженні, тис. т		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	Абсолютне +/-	Відносне %
<b>Асортиментна група чаю</b>				
home line	12,3	12,4	0,1	0,01
пуери	9,8	10	0,2	0,02
світ матчі	7,5	8,3	0,8	0,11
чорний чай	12,1	12,2	0,1	0,01
зелений чай	9,2	9	-0,2	-0,02
трав'яний чай	10	10,6	0,6	0,06
фруктовий чай	12,1	12,2	0,1	0,01
ароматизований чорний чай	11,8	11,9	0,1	0,01
ароматизований зелений чай	9,5	9,7	0,2	0,02
напівферментований чай (улун)	10,1	10,5	0,4	0,04
<b>Асортиментна група кави</b>				
Кава Cremon Ефіопія Шонора	9,6	9,5	-0,1	-0,01
Кава Cremon Гондурас Маркала	5,1	5,3	0,2	0,04
Кава Без Кофеїну Cremon Swiss Water Decaff	4,6	4,8	0,2	0,04
Дріп-кава Ефіопія	8	9,1	1,1	0,14
Дріп-кава Гондурас	6,4	6,6	0,2	0,03
Дріп-кава Руанда	7,4	7,5	0,1	0,01
Кава Бар	8,3	8,2	-0,1	-0,01
Кава Оптима	10,1	12,3	2,2	0,22

Дані табл. 2.5 показують збільшення обсягу виробництва у 2021 році порівняно з 2020 роком. Зростання спостерігаються у всіх асортиментних групах відносно однаковими темпами, але ситуація змінилася в 2022 році, обсяги виробництва вимушено скоротилися, в результаті багатьох факторів. Структура асортименту наведено на рис. 2.13.

Загалом під час війни підприємство продовжує виробляти продукцію, але у 2023 році помітна негативна динаміка виробництва.

Компанії постійно інвестує у вдосконалення виробничих потужностей і, загалом, в оновлення певного виробничого обладнання та інструментів з метою зниження витрат виробництва, покращення якості продукції та її упаковки.



Рис. 2.13. Структура асортименту ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Асортимент чаю ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» є актуальним на сьогоднішній день. Компанія на даний, щоб вийти зі складного становища повинна застосувати стратегію інновацій. Тому основною метою для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» повинно бути вихід на нові сегменти ринку, а саме охоплення нової, молоді аудиторії.

Основними посередниками ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» є приватні підприємці. При виборі представників для продажу своєї продукції компанія вибирає продавців, які дорожать репутацією своїх магазинів і мають успішний досвід роботи.

Маркетингова діяльність ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» на ринку чаю показана у вигляді великої структури каналів збуту, схематично зображеної на рис. 2.14.

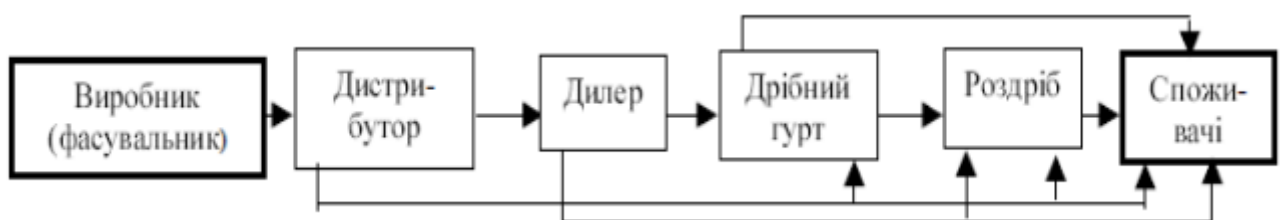


Рис. 2.14. Структура каналів розподілу ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Відповідно до маркетингової стратегії ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» представлена лише в кількох регіонах України. Такий вид процесу збуту не дуже вигідний для посередників, що значно знижує конкурентні переваги компанії.

Під час аналізу були визначені найбільш популярні канали збуту продукції. Структура продажу ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» зображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Структура продажу чаю ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

№	Роздрібні мережі	Відсоток представленої продукції (%)
1.	Торгові центри	35
2.	Мегамаркети	23
3.	HoReCa	18
4.	E-commerce	24

У процесі проведення маркетингової діяльності ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» використовує різні засоби маркетингової комунікації: стимулювати збут продукції, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю, власний сайт (рис. 2.15).

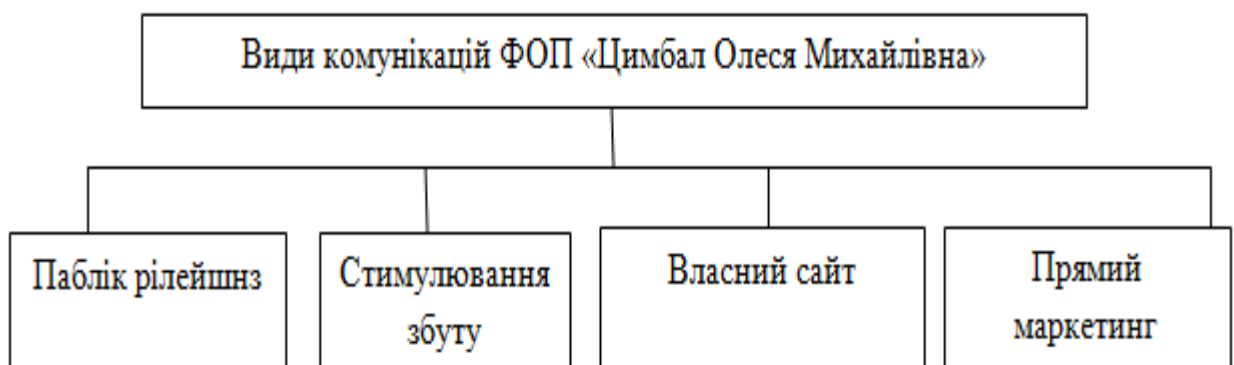


Рис. 2.15. Канали комунікації ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Дослідивши основні складові маркетингу та розглянувши загальну характеристику досліджуваного підприємства, можна провести оцінку внутрішнього середовища ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна». Таким чином,



оцінюючи ресурси компанії можемо скомпонувати важливі та ефективні сторони підприємства. Для розуміння й аналізу внутрішнього середовища нами проведено оцінку продуктивності ресурсів (рис. 2.16).

		Важливість	
		Висока	Низька
Ефективність	Висока	<p>Налагоджена система імпорту чаю Дружня співпраця з керівництвом Сучасне обладнання Висока кваліфікація працівників Головний офіс розташований біля виробничого цеху</p>	<p>Досвід роботи на ринку чаю Знання про конкурентів</p>
	Низька	<p>Незначний досвід в Інтернет просуванні Виділені недостатні фінансові ресурси Вузьконаправлений маркетинговий відділ</p>	<p>Недосконала логістична система Мала кількість представництв</p>

Рис. 2.16. Матриця аналізу внутрішнього середовища  
ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Сильною стороною ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» є висококваліфікований персонал та технологічна база підприємства. Виробничий цех оснащений сучасним обладнанням, працюють під керівництвом кваліфікованих робітників. Досвід компанії на ринку дає перевагу в налагодженій діяльності в логістичних операціях. Тому ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» добре розвинула та налагодила свій бізнес, що дає можливість підприємству оновлювати та вдосконалювати своє виробництво.

Слабким місцем можна назвати недостатню кількість представництв. Головний офіс і склад знаходяться в Києві. Для налагодження та полегшення доставки доцільно було б розмістити склади у великих містах України.

ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» нараховує понад 10 штатних працівників, крім того має близько 20 осіб, залучених до аутсорсингу. Технічна база підприємства, яка включає виробниче обладнання виробничого цеху та оргтехніку, оновлена та успішно працює. Внутрішня основа ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» має необхідні умови для покращення бізнес-

середовища та моделі його розвитку. По-перше, важливо зосередитися на логістичній діяльності в Україні для покращення та підвищення ефективності. Буде рекомендовано розширити асортимент та більш активно використовувати інтернет-просування. Зведемо сильні та слабкі сторони компанії в табл.2.6.

Таблиця 2.6

## Сильні та слабкі сторони ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

№	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1.	Досвід роботи на ринку	+	
2.	Висока кваліфікація працівників	+	
3.	Налагоджена співпраця	+	
4.	Гнучкість до змін	+	
5.	Нестійка ціна через імпорт продукції		-
6.	Недостатня кількість представництв		-
7.	Вузконаправлений відділ маркетингу		-
8.	Слабко розвинуте просування в Інтернет мережі		-

Тому у ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» є явні сильні та слабкі сторони. На закінчення підкреслимо, що головна перевага - це імпорт чаю. Крім того, технологічність компанії є однією з її сильних сторін. Немало важливим є досвід компанії та кваліфікація працівників.

Слабкими сторонами є вузконаправлений відділ маркетингу, невелика кількість представництв в містах України, слаборозвинуте просування в Інтернет мережі.

Таким чином, можна стверджувати, що для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» є можливість розширювати свою діяльність і тим саме задовольняти більше коло споживачів.

Також нами проаналізовано зовнішнє маркетингове середовище ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна». Основні висновки за усіма факторами наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Загальний перелік всіх факторів макросередовища  
для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

№	Фактор	Можливості	Загрози
Політико-правові фактори			
1	Закон України «Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції»	Необмежений імпорт чаю	-
2	Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Доступні дані про конкурентів	Дані компанії бачать конкуренти
3	Підписання закону про «Про Митний тариф України»		Зріст митного тарифу, перепис опису товару
Економічні фактори			
4	Ємність ринку чаю в Україні зменшується	Зменшення рівня конкуренції	Зріст долі ринку у конкурентів
5	Імпорт чаю в Україні складає 96%		Затримка поставок чаю або їх скасування
6	Пандемія Covid-19		Ускладнення імпорту, зупинка виробничого процесу
7	Повномасштабна війна з росією		Зупинка виробничого процесу. Припинення експорту в Білорусь та Росію
Соціально-культурні фактори			
8.	Популяризація кави		Низький рівень споживання чаю
9.	Незнання споживачів товарних властивостей чаю		Знецінення в очах споживачів в порівнянні з кавою
10.	Незнання про чай та його види	Популяризація інформації від лиця компанії; що потім стане асоціюватися з чаєм	Чутливість споживачів до цін
11	Більшість людей п'ють чай з добавками		Видозміна смаку чаю
12	Тренд на зелені чаї	Популяризація лінійки трав'яного чаю та розширення асортименту	
Науково-технічні фактори			
13	Розвиток ринку e-commerce	Розширення каналів реалізації продукції	Вдвічі більша конкуренція в онлайн та офлайн
14	Швидкі темпи розвитку digital сфери	Нові можливості для просування продукту та удосконалення оренду	Потреба в завжди швидкій реакції на зміни для утримання позицій на ринку
Демографічні фактори			
15	Зменшення кількості молоді в Україні	-	Низький рівень продажів
16	Велике скупчення цільової аудиторії в містах	Спрощення поширенню культу чаю за рахунок відкритості молодого населення до нового	
Природні фактори			
17	Природні лиха на території плантацій чаю	-	Дефіцит товару

Отже, аналіз ринку показав їх часті зміни, тому важливо перевіряти та враховувати інформацію про його новоутворення та загальну ситуацію, щоб вчасно виявити загрози та можливості.

Досліджуючи мезосередовище, слід відмітити, що український ринок чаю на 96% залежить від імпорту. Основною причиною залежності України від імпорту цієї продукції є відсутність власного вирощування через несприятливі природно-кліматичні умови. В Україні вирощують і виробляють лише невелику частину фруктового та трав'яного чаю. Вся кількість чаю з чайного листя надходить з інших країн – українські виробники фасують продукцію під власними торговими марками.

Український ринок чаю зараз у небезпеці, його сила слабшає, тобто попит на ринку падає. Тип конкуренції на ринку є олігополістичним, оскільки на ринку діють 4 гравці, які складають понад 75% ринку. Фактори мезосередовища наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Фактори мезосередовища для ФОП «Цимбал Олесь Михайлівна»

№	Фактор	Загроза	Можливість
1.	Чайний ринок України на 96% є імпортозалежним	Нерегулярність поставок, залежність від світової сфери логістики	
2.	Популяризація чаю в Європі		Розвиток світових тенденцій та популяризація чаю на основі світових трендів
3.	Від'ємні темпи росту та спад ємності ринка	Втрата частки ринку, втрата споживачів	Закріплення поточних позицій, зменшення кількості конкурентів на ринку
4.	Високі бар'єри входу на ринок	Зменшення ризику появи нових конкурентів	Невисока конкуренція, яка призводить до високої ціни та низької якості продукції

Тому популярність чаю серед молоді та розвиток трендів у Західній Європі можуть бути важливими та значущими. Головним завданням компаній є зміцнення позицій на ринку та запровадження здорового способу життя шляхом зміни позиції та формування довіри серед молоді.

Для аналізу мікросередовища компанії нами проведено дослідження клієнтів, конкурентів, постачальників і комунікаційних аудиторій.

Аналіз клієнтів. Аналіз демографічної ситуації в Україні показав, що у 2022 році 21% українців віком від 19 до 34 років, саме ці люди є новою цільовою аудиторією для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» працює на ринку чаю, даний ринок є товарним. На рис. 2.17, 2.18 наведено демографічні характеристики вибірки. Результати цього дослідження показали, що 60% жінок віддають перевагу чаю. Найбільший відсоток у віковій групі становить 16-20 років (29%), потім 21-25 років (17%), 26-30 років (11%), 41-50 (12%), 51-60 (12%). Найменше чай серед загальної кількості респондентів вживають у віковій групі після 61 року (2%) та до 15 років (4%).

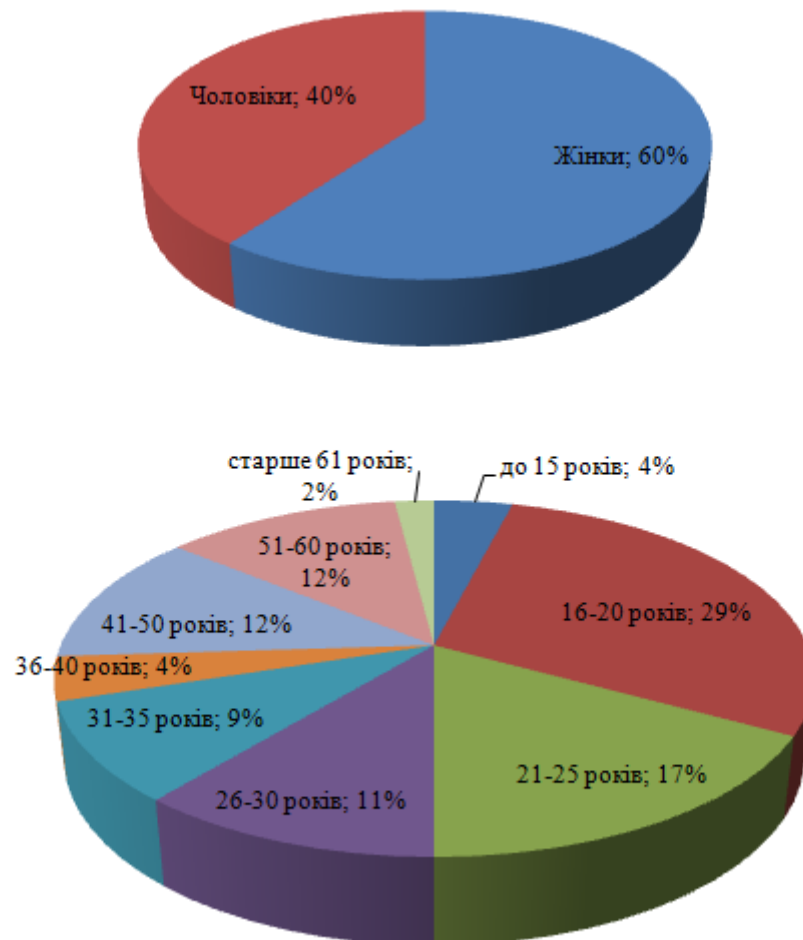


Рис. 2.17. Віковий та статевий розподіл споживачів чаю в Україні

За рівнем освіти чай більше споживають споживачі з вищою освітою – 45%, потім йдуть споживачі з незакінченою вищою освітою – 31%. Найнижчі показники у респондентів із неповною середньою освітою – 3% та середньою – 5%.

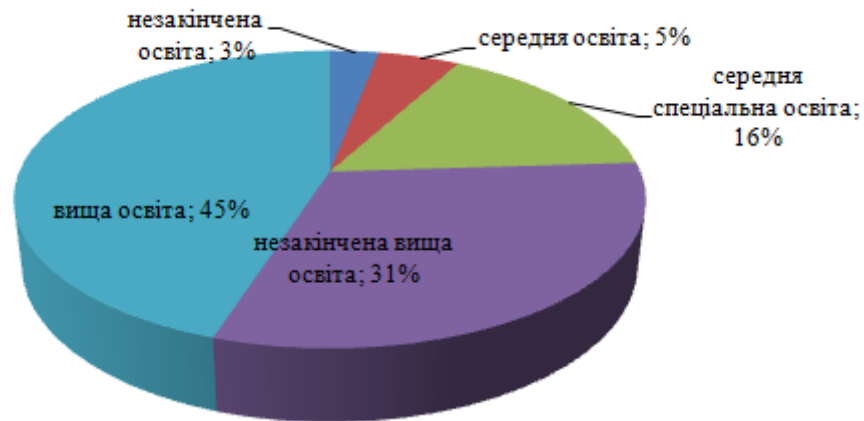


Рис. 2.18. Розподіл споживачів чаю за рівнем освіти

Найважливішим при покупці (рис. 2.19) більшість респондентів вважають смак товару (53%). Для 19% респондентів ціна була найважливішим фактором. Лише 15% респондентів звертають увагу на торгову марку та 5% на упаковку. Найменш значимими факторами є країна-виробник, його новизна і можливість отримати винагороду при споживанні чаю (1%).

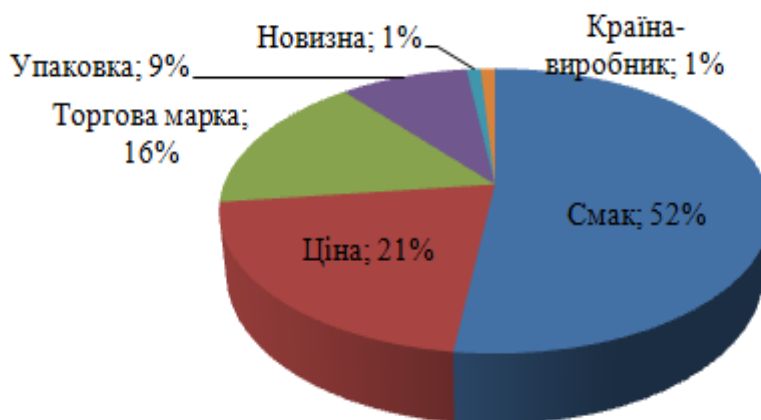


Рис. 2.19. Найважливіший чинник для споживачів при з покупці чаю

Таким чином, ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» має стимулювати свою аудиторію та отримати такий портрет клієнта: жінка 20 років, навчається в університеті, любить меми та веселі жарти, часто подорожує та вивчає англійську мову, займається спортом, стежить за собою, стежить за своїм профілем в Instagram, хоче розвиватися.

Аналіз конкурентів. Природа конкуренції на ринку марочна. ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» працює на ринку чаю з 2018 року. Сьогодні основні виробничі потужності компанії розташовані в Київській області. Саме тому нами проаналізовані обсяги виробництва чаю в Київській області за 2 роки (2021-2022) (рис 2.20):

Проаналізувавши рис. 2.21 можна зробити висновок, що ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» порівняно з конкурентами, які працюють на теренах Київської області знаходиться в інших і має обсяги виробництва менше 100 тон за два роки. Для аналізу обсягів виробництва нами проаналізовані дані підприємств, які працюють і реалізують продукцію лише на рівні Києва та Київської області. Отже, ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» працює на споживчому ринку Київської області, але в майбутньому повинно обов'язково розширити свою діяльність на всю територію України.

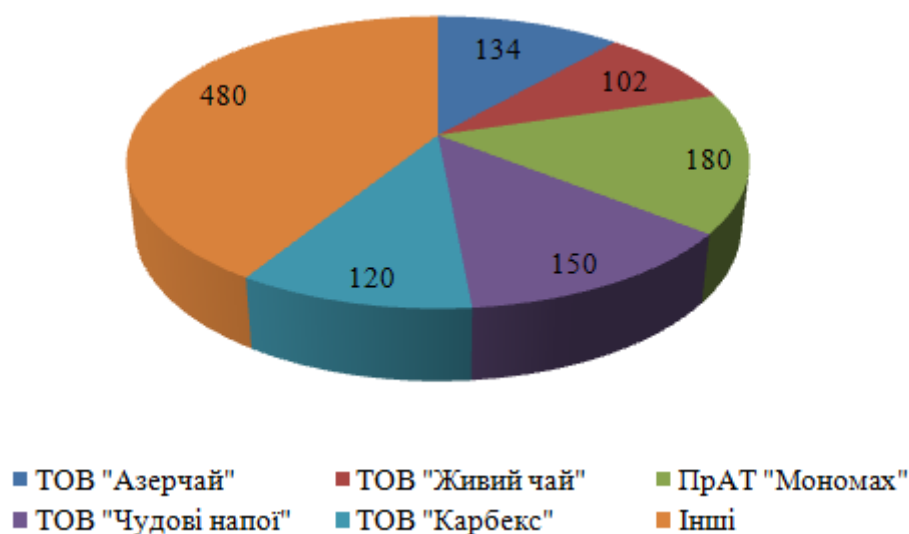


Рис. 2.20. Обсяги виробництва чаю в Київській області за 2021-2022 роки, тон

Основним способом просування нової стратегії для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» є соціальні мережі. Саме там зосереджена цільова аудиторія, яку компанія хоче охопити. Тому, нами проаналізовані канали комунікації основних конкурентів (табл.2.9).

Таблиця 2.9

## Порівняння ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» з конкурентами

Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника				Висновок
		«Кремон»	«Грінфілд»	«Ахмад Ті»	«Ліптон»	
Кількість смаків	штуки	<20	>20	<20	>20	Нейтральна
Наявність власного імпортера	+/-	+	+	+	+	Сильна
Наявність сайту	+/-	+	+	+	+	Сильна
Ціна (за 50 гр.)	грн.	20	24	20	18	Нейтральна
Контроль якості	система	Міжнародна				Сильна
Які соціальні мережі розвивають	назва	Facebook	Facebook	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram	Сильна
Наявність асортиментної стратегії	+/-	+	+	+	+	Сильна

За результатами, отриманими в таблиці, можна сказати, що канали комунікації ТМ «Сремон» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» дуже розвинені, але орієнтовані на аудиторію, яка є менш активна, ніж молодь.

Аналіз постачальника. На міжнародному ринку багато постачальників чаю з різними умовами співпраці. В Україні основними експортерами чаю є Шрі-Ланка, Індія, Індонезія (чорний чай); Китай, Шрі-Ланка (зелений); Аргентина і Бразилія (мате). Критеріями відбору постачальників є багаторічний досвід і чиста репутація, висока якість продукції та помірні ціни для партнерів.

Після виконання вищезазначеного аналізу можна визначити наступні елементи мікросередовища, які перераховані в табл. 2.10.



Таблиця 2.10

Таблиця факторів мікросередовища для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

№	Фактор	Можливість	Загроза
1.	Великий асортимент товару у конкурентів	Вибрати товар простіше	Споживач захоче більшого вибору смаків та сумішів
2.	Ціна на продукт є середньою за ринком	Лояльність споживачів до товару	
3.	Розвиток соціальних мереж компаній	Великий рівень впізнаваності та лояльність споживачів	

Таким чином, ринок чаю є олігополістичним із високими бар'єрами входу. ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» потребує вдосконалення напрямів розвитку. Також необхідно більше розвиватися електронну комерцію та роботу через мережу Інтернет.

Аналіз посередників. Компанія користується послугами агентів з перевезення вантажів. На міжнародних ринках компанія співпрацює з такими компаніями, як DHL, SAT, Delivery та іншими для транспортування чаю.

В межах України компанія наймає приватних перевізників або представників комерційної мережі для доставки товару. Також компанія користується послугами Нової Пошти та DHL Україна. Середньофакторний аналіз наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Фактори аналізу посередників для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

№	Фактор	Загроза	Можливість
1.	Співпраця з декількома логістичними посередниками	Не дотримання умов співпраці	Запобігання затримок вантажу
2.	Відсутність власної логістики		Економія та зниження собівартості чаю

Аналіз контактної аудиторії. Аудиторією, до якої звертається ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» є: податкова служба України, пожежна охорона, санепідемстанція, державний комітет стандартизації, метрології та сертифікації, фінансові установи.

На основі дослідження маркетингової діяльності компанії та маркетингового середовища нами проведено SWOT-аналіз ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна». Результати SWOT-аналізу наведені на рис. 2.21.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високоякісний чай</li> <li>2. Стабільно висока якість товару</li> <li>3. Широта асортименту</li> <li>4. Висококваліфікований персонал</li> <li>5. Висока виробнича потужність, сучасна технологія обробки та пакування чаю</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Різноманітність асортименту у конкурентів на ринку</li> <li>2. Неповнота використання можливих каналів комунікації</li> <li>3. Відсутність точок перетину компанії з молодіжною аудиторією</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Близько 75% Українців п'ють чай щодня</li> <li>2. Розвиток E-commerce в Україні</li> <li>3. Поява нових digital каналів для просування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність культури чаювання</li> <li>2. Збільшення митного тарифу на імпорту чаю в країну</li> <li>3. Ринку чаю нестабільний</li> <li>4. Велика кількість конкурентів</li> </ol>

Рис. 2.21. SWOT-аналіз ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

За результатами аналізу сильних і слабких сторін проаналізовано та визначено потреби підприємства. Проблема полягає в тому, що відсутність спільних інтересів компанії та клієнта призводить до низької комунікації та втрати зв'язку з аудиторією. Щоб уникнути цієї проблеми, важливо вибрати привабливих потенційних клієнтів.

Наступна перешкода – неповне використання соціальних мереж. Тобто сьогодні присутність у Facebook є «must have» для компанії. Крім цієї платформи, є багато способів комунікації та спілкування з аудиторією. Отже, необхідно оновити комунікаційну політику та контент у існуючих каналах, а також запровадити нові комунікаційні системи. Щоб проникнути та підвищити впізнаваність торгової марки компанії, необхідно говорити про компанію та її історію за участю відомих інфлюенсерів. Також буде важливо представити письмову інформацію на відповідні теми для підтримки інтересу споживача.

Також нами проведено перехресний SWOT-аналіз для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»:

1. Загрози – сильні сторони. ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» має високі виробничі потужності з розфасовки чаю, сам продукт якісний та відповідає всім державним стандартам. У порівнянні з великою кількістю конкурентів, компанія має достатньо досвіду. Загрози можна уникнути завдяки політики просування.

2. Загрози – слабкі сторони. Ситуація з митними тарифами для компанії може бути відчутною, адже вона вплине на ціну товару. Через подорожчання сировини, цільова аудиторія, до якої входить молодь, не буде зацікавлена купувати дорогий чай, адже ціна для багатьох є пріоритетом.

3. Можливості – сильні сторони. Компанія імпортує якісну продукцію за конкурентоспроможними цінами, і щоденне споживання чаю приносить користь компанії. ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» інвестує в маркетингову діяльність своєї компанії та стежить за трендами на ринку, тому компанія має можливість просувати себе серед молоді за допомогою Інтернет-комунікацій.

4. Можливості – слабкі сторони. Різні типи конкурентів можуть мати негативний вплив на компанію. Погане використання цифрових можливостей може призвести до втрати ринкових можливостей.

Таким чином, проаналізувавши маркетингову діяльність підприємства, можна сказати, що компанія має потенціал розвитку, але для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» необхідно збільшувати частку ринку; збільшувати обсягу продажів; збільшувати кількість споживачів за рахунок молоді; розширити рекламну кампанію завдяки широкому використанню інструментів Інтернет-маркетингу; розширити географію продажу в межах України.

### **Висновок до другого розділу**

У роботі досліджено ринок чаю, який представлений великою кількістю чайної продукції, процес вибору певного сорту чаю споживачами та посилення конкуренції на цьому ринку є дуже складним. Висока конкурентоспроможність підприємств на ринку чаю в Україні забезпечується

переважно інноваціями у сфері підвищення якості продукції, удосконалення збутової діяльності та просування продукції за допомогою маркетингових комунікацій, підвищення корпоративної соціальної відповідальності, управління ланцюжковою відповідальністю.

У 2022 році у зв'язку з введенням повного бойового режиму на території країни було припинено виробництво деяких операторів ринку, а також ускладнено процес розподілу сировини, імпорту та експорту продукції, що було спричинено закриттям багатьох пунктів пропуску, заборона портів, припинення будь-яких торгових відносин з Росією та Білоруссю, які були найбільшими споживачами чайної продукції з України.

Однією з тенденцій, що спостерігається в торгівлі чаєм, є відносна стабільність цін на імпорту сировину та їх поступове зниження. Однак у 2022 році чайне листя суттєво подорожчало.

В роботі проведено дослідження на прикладі ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна». Компанія на українському ринку чаю працює з 2018 року, місцезнаходження – Київ. ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» займається розфасовкою та торгівлею чаю. Компанія імпортує чай з Шрі-Ланки та інших країн. В Україні чай переробляють і фасують, потім доставляють в торгові точки. Чай представлений в інтернет-магазинах та в торгових центрах в «острівних» локаціях.

Під час аналізу було виявлено, що у ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» існує проблема управління маркетингом, про що свідчить те, що підприємство має невелику частку клієнтів, непомітну присутність в digital та нестабільні ринкові умови. Тому компанії потрібно змінити це, змінюючи рекламу та зміцнюючи довіру до своїх продуктів. Отже, ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» необхідно розширити асортимент продукції, розширити географію збуту продукції та провести аналіз цільової аудиторії і розробити план просування своєї торгової марки.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СПОЖИВЧОГО РИНКУ

#### **3.1. Виявлення основних напрямків стратегічного розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»**

Запорукою успіху будь-якого бізнесу є комплексне управління, ефективна організація стратегічної діяльності. Стратегія розвитку компанії - це план дій для досягнення довгострокової мети. Головною метою бізнесу в ринкових умовах є отримання прибутку. Тому дуже важливо при плануванні стратегії розвитку врахувати всі аспекти та сторони подальшого розвитку, щоб повно та раціонально визначити розмір прибутку та забезпечити певний рівень прибутку. Водночас під час стратегічного планування компанія має багато питань, які варто враховувати для фінансової підтримки, перш за все, сталого розвитку бізнесу.

Дуже важлива розробка стратегічного плану, якісно проведений фінансовий аналіз господарської діяльності, результати якого використовуються для прийняття управлінських рішень щодо запобігання прибутку та забезпечення розвитку бізнесу. Фінансовий аналіз є тією ланкою, яка пов'язує розробку управлінських рішень і діяльність компанії. За допомогою фінансового аналізу можна визначити обсяг і тенденції фінансових ресурсів, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, виплачувати дивіденди, здійснювати інвестиції в основний капітал, покривати поточні фінансові потреби, тобто. можна аналізувати ефективність грошових потоків, де доходи перевищують витрати не тільки зараз, а й у майбутньому.

Незважаючи на те, що основна мета роботи всіх компаній на ринку - отримання прибутку, єдиного маркетингового плану її досягнення, прийняттого для всіх компаній, не існує. Існує велика кількість різноманітних

планів, які класифіковані відповідно до особливостей. При формуванні стратегії маркетингу необхідно враховувати цілі підприємства, наявні ресурси, положення підприємства на ринку, ситуацію з попитом, загальні показники підприємства.

Обрана маркетингова стратегія допоможе підприємству повною мірою скористатися можливостями зовнішнього середовища та знизити вплив його загроз. Крім того, підприємства з чітким маркетинговим планом захищені певною страховкою від ризику прийняття неправильних рішень під час своєї діяльності.

Отже, виходячи з оцінки ринкового шляху з виявлених загроз та можливостей, можна зробити висновок, що найкращим для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» буде комбінована стратегія, спрямована на вирішення своїх конкурентних переваг та зміцнення позицій на ринку. На нашу думку, це можна сформулювати в наступний спосіб, що представлено на рис. 3.1.

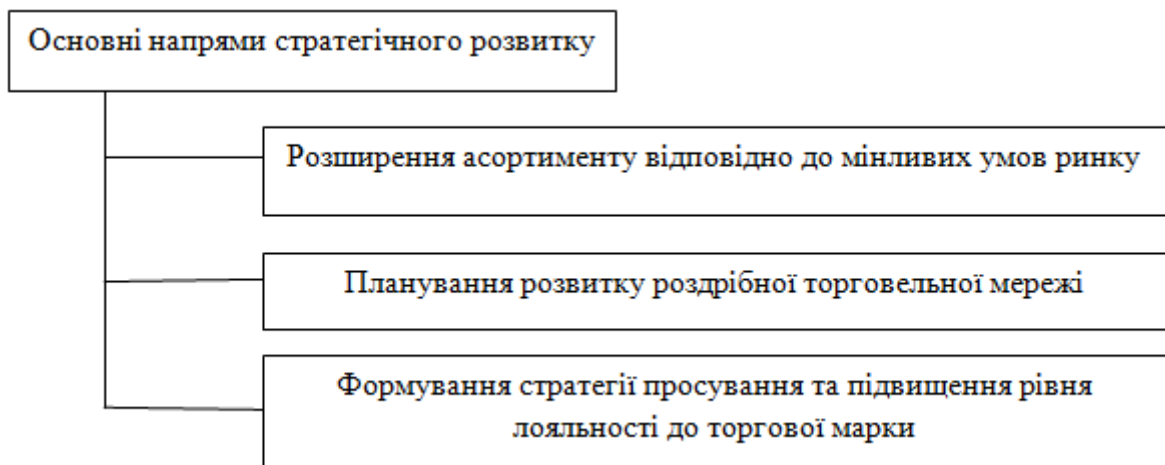


Рис. 3.1. Запропоновані напрямки стратегічного розвитку  
ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Першим напрямком стратегічного розвитку є розширення асортименту відповідно до мінливих потреб ринку, розробка нових продуктів, які нададуть бізнесу додаткові конкурентні переваги.

Досі ринок створювався таким чином, що компанії, які не слідкують за змінами ринку, втрачають позиції, тому що потреби та бажання споживачів швидко змінюються. На основі постійного аналізу ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» повинна чітко визначити та діяти в напрямку стратегічного розвитку асортиментної політики компанії.

По-перше, ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» необхідно вдосконалити існуючий бізнес-портфель з позицій оцінки рентабельності його складових:

- правильне використання технологічних можливостей, що дозволить продукції бути більш конкурентоспроможною;
- склад асортименту, відповідно до стратегії прибутку та величини прибутку;
- забезпечення найкращого виробничого процесу, темпів його оновлення.

По-друге, створення можливих варіантів стратегій зростання та впровадження нових продуктів у портфелі:

- задовольняти потреби клієнтів, оскільки вони приносять прибуток бізнесу;
- впровадження нових продуктів у виробництво, що дозволить збільшити кількість клієнтів.

Другим показником стратегічного розвитку є планування розвитку збутової мережі, тобто рішення про вибір відповідної системи розвитку збутової мережі і формату магазинів, що дозволить збільшити частку ринку та покращити доступ до всього ринку України.

Комплексне дослідження ринку та дослідження ресурсів дозволить ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» ефективно управляти бізнес-процесом на основі продажів. Побудова мережі продажів є найважливішою частиною воронки продажів.

На розвиток роздрібною мережі - її потреби, структуру форматів магазинів і внутрішню організацію - впливають різні фактори, основними з яких є:

1) соціально-економічні (стать, вік, соціальна та професійна взаємодія, розмір сім'ї та життєвий цикл, рівень освіти, культура та побут споживачів тощо);

2) географічний (розмір населеного пункту за площею та чисельністю населення, його значення відповідно до адміністративного сектору та діяльності, його роль у загальному процесі розселення та зв'язки з іншими населеними пунктами тощо);

3) містобудівні (питання планування, ефективного зонування та житлова забудова, щільність населення, поверховість житлових будинків, різноманітні будівлі та установи, де є потенційні клієнти);

4) транспортні (рівень транспортного забезпечення, ефективність його роботи, сполучення з населеними пунктами, стан розвитку приватного автомобільного транспорту тощо);

5) організаційно-технологічні (обчислювальна техніка та телекомунікаційне обладнання та технології, штрихове кодування та методи збуту продукції тощо);

6) менеджмент (методи роботи в менеджменті, план економічного розвитку, рівень державного управління тощо);

7) фінансові (обсяг капіталовкладень, рівень інвестиційної діяльності, спеціальні кредити).

Ці фактори необхідно враховувати, прогнозувати їх зміни та спрямовувати в потрібне русло під час розвитку торговельної мережі. Таким чином, буде легко забезпечити менше часу та рентабельну роботу підприємства.

Прийняття рішення щодо вибору правильного плану розвитку торговельної мережі та формату магазину неможливо без координації всіх напрямків роботи компанії, спрямованої на досягнення успіху на висококонкурентному ринку. Планування на основі маркетингових принципів дозволить ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» спрогнозувати свої подальші дії



відповідно до змін на зовнішніх ринках, розробити комплекс узгоджених дій у сфері виробничої, цінової, маркетингової та рекламної політики.

Третім напрямком стратегічного розвитку є створення плану просування та підвищення рівня лояльності до торгової марки. Оскільки ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» – це молодий бізнес, який активно розвивається і у своїй діяльності багато в чому залежить від думок і настроїв клієнтів, то розробка стратегії розвитку та підвищення рівня лояльності є необхідною частиною стратегічної роботи. Тому створення маркетингової комунікаційної кампанії має здійснюватися не лише за допомогою традиційних інструментів, а й за рахунок ефективності мережі Інтернет. Також ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» має приділити велику увагу просуванню ТМ «Cremon» на ринку України за допомогою Інтернет-інструментів. Також ми вважаємо, що просування ТМ «Cremon» має бути спрямоване на соціальні мережі та різні нові платформи.

### **3.2 Рекомендації щодо реалізації запропонованих стратегічних напрямків розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»**

На нашу думку, одним із перших кроків у стратегії розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» є поступове збільшення та зміна асортименту продукції. Тому нами запропоновано компанії запустити розширену лінійку фруктових чаїв, а саме фруктовий чай «Cremon Jardin» - це, в першу чергу, продукт, який буде більше орієнтований на молодь, яка любить незвичайні рішення. Фруктовий чай – це суміш різних фруктів, листя, ягід, квітів, збалансованих за яскравістю смаку та палітрою ароматів. Так як фруктовий чай не містить в своєму складі листя чаю, це повинен бути трав'яний чай без кофеїну, особливого смаку і аромату якому додадуть фрукти і квіти. Основу чаю складе гібіскус (суданська троянда), цитрусові, кориця, папайя, яблука, ананаси та ін. Вони чудово тонізують, освіжають і при цьому не містять кофеїну. Саме гібіскус подарує настій рубіново-білого кольору, легку вишневу

гірчинку. Запропонована лінійка матиме насичений колір, високий вміст органічних кислот, вітамінів С і Р, різних мікроелементів і фруктових добавок. Більшість листків і плодів дерев при сушінні не втрачають своїх корисних властивостей, а значить, чай з шматочками плодів принесе велику користь. При цьому у фруктового чаю немає протипоказань. Його можна пити дітям, людям похилого віку, вагітним.

Запропонована упаковка нової чайної лінії показана на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Запропонована нова лінійка фруктового чаю «Cremon Gardin»  
ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Керівництво компанії має визначити рентабельність реалізованої продукції через 2-4 місяці в залежності від того, досягнута мета дослідження чи ні, як покупці реагують на новий продукт.

Після отримання результатів дослідження необхідно зробити певні дії, які дозволять прийняти рішення про випуск нових продуктів або, навпаки, повністю їх відхилити.

Після цього необхідно прийняти рішення, як виводити на ринок новий продукт, компанія повинна провести тестові продажі в певних торгових зонах, або оцінити попит на продукт і оцінити збутову діяльність в реальних умовах, до початку виробництва.

Для цього необхідно виконати наступні дії:

- вибрати тестовий ринок. Не варто відмовлятися від будь-якого варіанту продажу на пробу. Для цього можна вибрати «острівні» зони з таких супермаркетів, як «Сільпо», «Ашан»;

- визначити межі та умови заходу для отримання результату;

- вирішити, яку інформацію та результати необхідно отримати.

Наступним напрямком стратегії розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» є підбір торгових місць. Варіантів багато, але насправді керівники компанії можуть вибрати один з трьох:

- створення фірмового магазину;

- природна торгова зона, розширення «острівних» площ у великих торгових центрах по всій території України;

- посилення ролі електронної комерції.

Кожен можливий варіант має свої переваги та недоліки. Існує ряд різних факторів, які необхідно оцінити, вибираючи, де продавати в майбутньому.

Перший варіант передбачає, що новий «міні-маркет» відокремлять від інших магазинів і розмістять на дорозі або біля дороги на узбіччі. Основні переваги: відсутність конкуренції, легко контролювати потік клієнтів у магазині. Інтер'єр і екстер'єр магазину можна спроектувати відповідно до конкретних потреб і специфікацій системи. Слабкою стороною є складність залучення нових клієнтів, тому витрати на рекламу та інші рекламні заходи дуже високі.

Стихійна торгова зона, тобто розширення острівних площ у багатьох торгових центрах країни. Сильними сторонами є великий вибір торгових точок, можливість порівнювати ціни, високий показник «прохідності». Крім того, клієнт може значно скоротити час, витрачений на відвідування різних магазинів в межах однієї торгової зони. До слабких сторін можна віднести: високу завантаженість, високі податки та збори, можуть виникнути проблеми з набором та утриманням працівників.

Посилення ролі електронної комерції дасть компанії ряд переваг, які отримає клієнт: швидкий доступ до товарів; великий асортимент товарів і

виробів, що пропонуються покупцям; можливість не витратити час на відвідування магазинів; цілодобовий доступ до асортименту товарів, можливість купити в будь-який час; можливість швидко порівнювати ціни на товари в різних магазинах; можливість уважно ознайомитися з характеристиками товару, оскільки в електронних магазинах є можливість надати чіткий опис товару та інші переваги.

Щоб визначити потенційну зону охоплення, оцінити обсяг продажів і розрахувати величину попиту і прибутку, важливо враховувати кілька факторів. В табл. 3.1 наведено перелік факторів, що впливають на процес прийняття рішення щодо розширення збутової мережі ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

Таблиця 3.1

Фактори, що впливають на вибір каналів збуту  
для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Стратегія «Міні-маркету»	Стратегія розширення «острівних» зон в ТРЦ	Стратегія використання електронної комерції
<p>1. Вибір місця розташування з низькою орендною платою - низька орендна плата може бути наслідком невеликого потоку споживачів або розташування в менш розвиненому районі.</p> <p>2. Стратегія просування на ринок будується на розвитку іміджу торгової марки і високій якості обслуговування.</p> <p>4. Гнучкість в обслуговуванні (доставка додому, схеми лояльності споживачів, маркетинг, орієнтований на розвиток взаємин з клієнтами, і т.п.).</p> <p>4. Допомога продавців у виборі товарів, оформлення вітрин, високий рівень мерчандайзингу</p> <p>5. Безперервне використання низьких цінових пропозицій</p>	<p>1. Більш дороге (з погляду орендної плати) місце розташування в торговому центрі, який має високий рівень «тяжіння» потенційних споживачів.</p> <p>2. Витончені кріплення і стики, багато вікон і вітрин.</p> <p>3. Стратегія просування на ринок будується на розвитку іміджу брендів.</p> <p>4. Гнучкість в обслуговуванні (доставка додому, схеми лояльності споживачів, маркетинг, орієнтований на розвиток взаємин з клієнтами, і т.п.).</p> <p>5. Допомога продавців у виборі товарів, великий асортимент товарів, оформлення вітрин, високий рівень мерчандайзингу.</p> <p>6. Великий вибір товарів провідних брендів.</p>	<p>1. Найбільш дешевий спосіб збуту.</p> <p>2. Стратегія просування будується на розвитку іміджу торгової марки.</p> <p>3. Гнучкість в обслуговуванні (доставка додому, схеми лояльності споживачів, маркетинг, орієнтований на розвиток взаємин з клієнтами, і т.п.).</p> <p>4. Великий асортимент товарів</p> <p>5. Зручність в оплаті.</p>

Зрештою, рішення про застосування того чи іншого напрямку збуту буде залежати від обсягу продажів, потреби в прибутку. Тому для того, щоб точно оцінити напрямок збуту, важливо вивчити конкурентну структуру цього напрямку.

Третій напрямок стратегічного розвитку, запропонований для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» – це створення плану просування та підвищення лояльності до торгової марки компанії.

Тому одним із перших кроків для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» нами запропоновано формування стратегії просування торгової марки чаю (рис. 3.3).

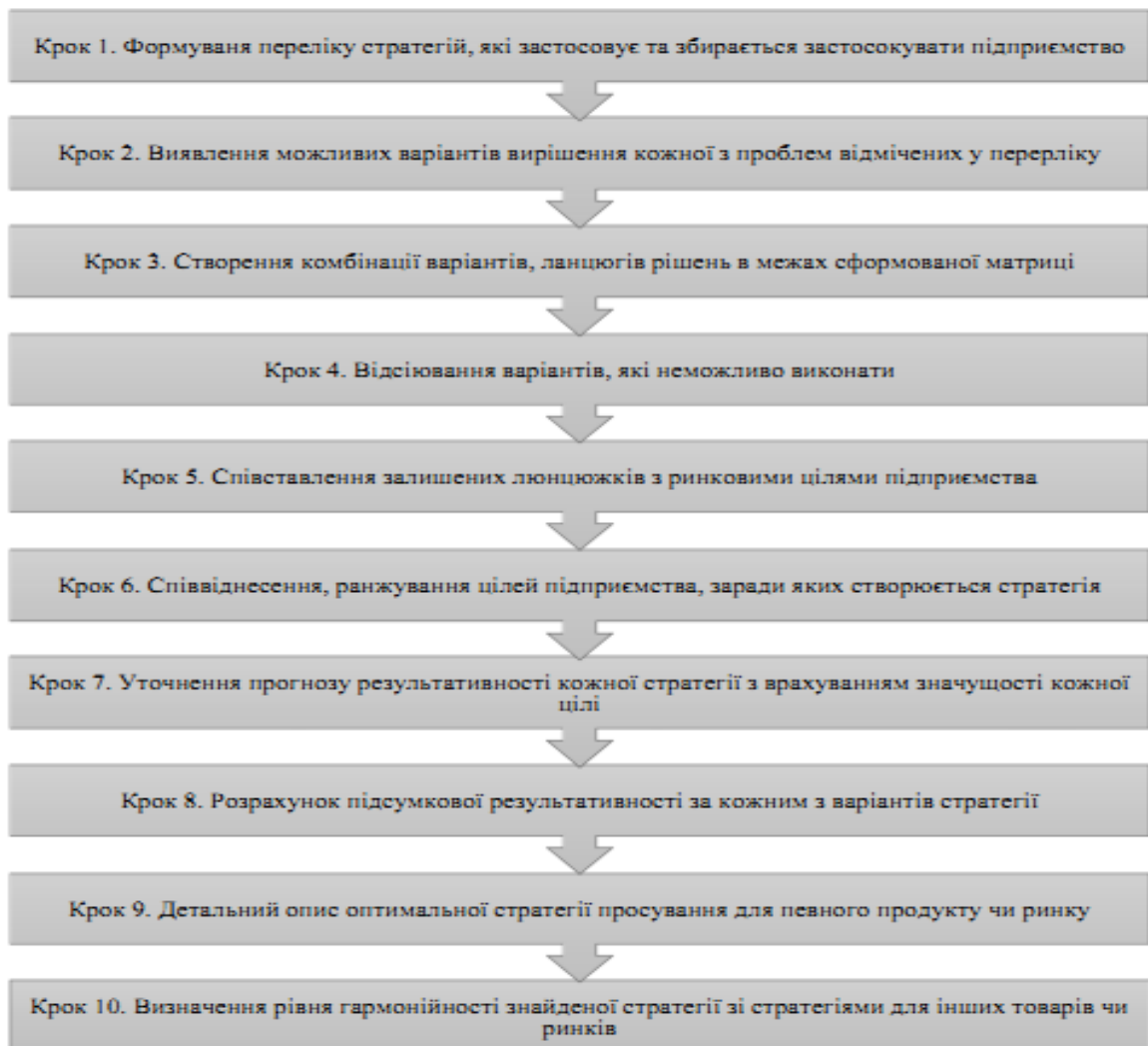


Рис. 3.3. Запропоновані етапи формування стратегії просування  
ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Нами запропоновано для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» розглянути два альтернативних шляхи просування чаю торгової марки Cremon: стратегія примушування, спрямована на збільшення споживання продукту та стратегія прощтовхування, спрямований на роботу з дистриб'юторами щодо просування чаю торгової марки «Cremon».

Проведемо оцінку альтернативних стратегій згідно прогнозної оцінки результативності кожної із з них для досягнення цілей ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» (табл. 3.2). Оцінка експертів проводилася за шкалою від 1 до 10.

Таблиця 3.2

Прогнозні оцінки результативності альтернативних стратегій просування чаю торгової марки «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Цілі ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» на 2024 рік	Коефіцієнт вагомості цілі	Стратегія примушування		Стратегія прощтовхування	
		Експертна оцінка	Результат	Експертна оцінка	Результат
Збут од. товару	8	8	64	6	48
Обсяг продажів, тис. грн.	10	8	80	7	70
Ринкова частка (%)	9	8	72	7	63
Всього			216		181

Отже, за результатами оцінки ефективності альтернативних стратегій, нами запропонована, що стратегія примушування має високий рівень ефективності. Щоб прийняти правильне рішення про те, яку стратегію реалізувати, важливо оцінити зусилля, необхідні для реалізації кожної стратегії. Результати оцінки наведені в табл. 3.3.

Тому, за результатами прогнозу зусиль щодо впровадження альтернативних стратегій просування, нами визначено, що для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» стратегія примушування вимагатиме менших зусиль. Відповідно, за результатами двох оцінок нами визначено, що стратегія примушування вимагає розробки заходів щодо просування торгової марки чаю «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» та визначена як основа бізнесу.

Під час впровадження та тестування вона може бути доопрацьована і доповнена заходами, які сприятимуть підвищенню її ефективності.

Таблиця 3.3

Прогнозні оцінки реалізації альтернативних стратегій просування чаю торгової марки «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Можливості ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», умови середовища	Коефіцієнт складності використання	Стратегія примушування		Стратегія прощтовхування	
		Експертна оцінка	Зусилля	Експертна оцінка	Зусилля
Фінансування	10	8	80	10	100
Організація	6	6	36	8	48
Тривалість	8	5	45	8	64
Протистояння ринку	9	8	72	9	81
Всього			233		293

Серед засобів просування рекомендуємо обрати такі засоби: Інтернет-реклама; редизайн сайту, реклама в соціальних мережах, оголошення в ЗМІ; PR діяльність; заходи стимулювання збуту.

Зазначимо, що ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» вже має власний рекламний сайт для продажу продукції підприємства. Тому першочерговим заходом щодо публікації в мережі Інтернет буде вдосконалення та модифікація офіційного сайту ТМ «Cremon». Отже, інформаційні технології дають змогу скоротити витрати на маркетингову діяльність компанії та збільшити використання Інтернет-ресурсів у маркетинговій діяльності компанії. Технологічний процес просування товару або послуги в Інтернеті включає в себе безліч гнучких і ефективних методів. Слід також зазначити, що інформаційні технології та Інтернет здешевлюють маркетингову діяльність.

Основною нашою пропозицією просування торгової марки «Cremon» є розвиток в соціальних мережах. По-перше, необхідно розробити сторінку для «любителів чаю». Відстежуючи активність сторінки для покращення профілю, рекомендуємо додавати використання історій зацікавленим користувачам, це збільшить активність на сторінці.

Нові функції Instagram дозволяють створювати каталог. Це чудова можливість організовано та зрозуміло представити клієнту весь асортимент ТМ «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна». Саме тому, нами запропоновано створити окремі каталоги, де можна розмістити весь асортимент.

По-друге, для просування ТМ «Cremon» в соціальній мережі Instagram необхідно оптимізувати контент і робити рекламу за такими правилами:

- використання блогерів;
- застосувати таргетовану рекламу.

Маркетинг в Instagram дозволить знайти і залучити потенційних клієнтів і друзів. Блогери можуть використовувати рекламу для підтримки лояльності клієнтів, а також використовувати таргетовану рекламу для збільшення охоплення сторінки. Тому рекомендується тестувати як рекламу з блогів, так і таргетовану рекламу. У перспективі важливо розвивати систему продажу продукції ТМ «Cremon» через соціальні мережі. Така реклама дозволить легше розширити споживчий ринок товару.

Для підвищення впізнаваності ТМ «Cremon» та роботи на сторінках компанії в соціальних мережах рекомендуємо тестувати різні комунікаційні заходи та дарувати подарунки. Цей метод недорогий і зазвичай дає хороші результати. Таргетовані оголошення можна поєднувати під час рекламних заходів для досягнення максимального результату. Це збільшить охоплення.

З метою збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринку збуту та збільшення прибутку нами запропоновано розробити власну доставку продукції від виробника до споживача через онлайн-замовлення. Для цього ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» потрібно розробити окремий онлайн-канал для швидкого замовлення необхідних товарів. Однією з умов доставки може бути, наприклад, невелике замовлення на певну суму (бажано 500 грн). Це дозволить користувачам онлайн, у своєму браузері або через мобільний додаток, зробити замовлення на покупку, вибрати спосіб оплати та доставки замовлення, оплатити замовлення.



Крім того, для вирішення проблем компанії та покращення маркетингової активності необхідно запропонувати маркетинговий захід – створення онлайн-платформи. Очікувані результати цього заходу можна пояснити не тільки збільшенням обсягів продажу, а й збільшенням прибутку від реалізації товарів. Витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» в мережі Інтернет наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Запропонований бюджет медіа-стратегії в мережі Інтернет  
для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

№	Пропозиція	Вартість (грн.)	Періодичність
1	Редизайн сайту	150000	Одноразово
2	Покращення юзабіліти сайту	15000	Одноразово
3	Розробка форми автоматичного замовлення з сайту	35000	Одноразово
	Всього	200000	

Одноразово запропоновано витратити в першому кварталі 200000 грн. на вдосконалення сайту. Після цього нами розроблено медіа-план рекламної інтернет-кампанії ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Запропонований медіа-план рекламної кампанії в мережі Інтернет  
для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» в 2024 р.

Інструменти	Таргетинг	Покази				Бюджет грн.
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Google Display Network (GDN)	Всі сайти мережі (Київ-25+)	35000	30000	33000	46000	21000
Контекстна реклама	За ключовими словами	4500	4500	4000	4500	12000
Поведінковий таргетинг	Маркетологи, рекламисти	9100	8500	9000	8500	15000
Ремаркетинг	Всі хто клікнув на банер	37000	30000	32 000	45000	12000
Кількість показів		85600	73000	78000	104000	60000

На просування товарів ТМ «Cremon» в мережі Інтернет нами заплановано витратити 60 тис. грн.

Для розміщення рекламних повідомлень у друкованих ЗМІ нами запропоновано наступний графік (табл. 3.6). Здебільшого це тематичні журнали. Загальний бюджет на друковану рекламу у ЗМІ становитиме 560 тис. грн.

Таблиця 3.6.

Запропонований план-графік заходів друкованої реклами у ЗМІ  
для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Цільова аудиторія	Журнали, газети	№	Частка цільової аудиторії в загальній аудиторії	Тираж	СРТ
Чоловіки та жінки 18-45 років	Фокус	1	69%	32 000	1,3
	Бізнес	5	76%	33 800	0,9
	Ділова столиця	3	81%	60 000	2,6
	Food UA	4	57%	100	2,3
	Мир продуктів	6	62%	140	0,9
	Харчовик	2	73%	500	1,7

Для створення плану PR-діяльності ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» рекомендуємо звернутися до спеціалізованої агенції. Послуги цієї агенції з розробки PR-стратегії та її супровід коштуватимуть 200 тис. грн. Для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» рекомендуємо найняти піарника, це коштуватиме ще 48 тис. грн, тобто загальна вартість складе  $200 + 200 + 48 = 448$  тис. грн.

Заходи стимулювання збуту запропоновані для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» на 2024 рік наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Запропонований план-графік заходів стимулювання збуту  
для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» в 2024 р.

№	Заходи	Період
1	Знижка у відсотках на продукцію	Раз у квартал
2	Подарунки	Періодично
3	Знижка за обсяг закупівель	Протягом року

Запропонований медіаплан заходів стимулювання збуту для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» показано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Запропонований медіа план заходів стимулювання збуту  
для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Заходи	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Бюджет, грн.
Знижка у відсотках на продукцію	-	5%	5%	-	150500
Подарунки	-	+	+	-	65000
Знижка за обсяг закупівель	-	+	+	-	62500
Всього					278000

Отже, загальний бюджет на реалізацію запропонованої медіа-стратегії для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» зведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Загальний бюджет на запропоновані медіа-стратегії  
для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», тис. грн.

Місяць	Витрати на рекламу у ЗМІ	Витрати на Інтернет-рекламу	Витрати на піар	Витрати на стимулювання збуту	Всього
Січень	40	55	200	0	295
Лютий	50	55	0	0	105
Березень	70	55	0	0	125
Квітень	70	55	0	47	172
Травень	80	5	0	45	130
Червень	40	5	0	47	92
Липень	30	5	200	45	280
Серпень	30	5	0	47	82
Вересень	30	5	48	47	130
Жовтень	30	5	0	0	35
Листопад	40	5	0	0	45
Грудень	50	5	0	0	55
Усього	560	260	448	278	1546

Більшість заходів стимулювання збуту для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» рекомендовано використовувати в період коли попит на продукцію зменшується (період з травня по серпень). Запропонований медіа-бюджет для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» складатиме 1546000 грн. Значна частина запропонованого рекламного бюджету витратиться на PR-заходи та рекламу в ЗМІ.

Наступним кроком нами визначено рівень задоволеності клієнтів та лояльності до ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна». Для цього рекомендуємо використовувати такі інструменти:

- індекс задоволеності клієнтів - CSAT - Customer Satisfaction Score;
- індекс готовності рекомендувати - NPS - Net Promoter Score;
- оцінка простоти спілкування - CES - Customer Effort Score;
- індекс утримання клієнтів - Retention;
- індекс втрати клієнтів - Churn.

Індексу готовності для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» нами проведено через опитування користувачів за 10-бальною шкалою. Основним питанням було: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте продукцію ТМ «Cremon» рідним, друзям або знайомим?» і «Що компанія може зробити, щоб наступного разу Ви надали свою оцінку?» (рис. 3.4).

Точно порекомендую											Точно не рекомендую
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Рис. 3.4. Запропонована форма опитування для визначення NPS для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

У жовтні 2023 року нами проведено опитування серед користувачів ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», щоб визначити їх готовність рекомендувати торгову марку. Вибірка склала 205 респондентів. Під час дослідження нами виявлені наступні результати (табл. 3.12).

Для розрахунку індексу нами використано формулу:

$$\text{NPS} = \% \text{ пропагандистів} - \% \text{ противників.}$$

$$\text{NPS} = 63,9 - 14,6 = 49,3\%$$

Таблиця 3.12

Зведені результати опитування про готовність рекомендувати  
торгову марку «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Категорія	Шкала	Кількість, осіб	В структурі, %
Критики (незадоволені клієнти)	1-6 балів	30	14,6
Нейтралі	7-8 балів	44	21,5
Промоутери (лояльні)	9-10 балів	131	63,9
Всього		205	100,0

Отже, значення NPS на рівні 49,3% свідчить про середню якість NPS, про те, що аудиторія лояльна до торгової марки та готова рекомендувати її своїм близьким, але ще є куди вдосконалюватися. В цілому компанія повинна підтримувати якість продукції, послуг і якість обслуговування. Щоб відслідковувати тенденції зміни NPS, рекомендуємо робити це від 4 до 2 разів на рік.

Для визначення рівня задоволеності - CSAT - Customer Satisfaction Score; нами проведено опитування на сайті. Питання при дослідженні сформульовано наступним чином: «Наскільки Ви задоволені досвідом купівлі товарів у ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»?». Результати опитування щодо рівня задоволеності наведені в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Зведені результати опитування про рівень задоволеності товарами  
торгової марки «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Категорія	Шкала	Кількість, осіб	В структурі, %
Дуже поганий - поганий	1-2 бали	18	13,6
Нейтральний досвід	3 бали	29	22,0
Помірно-дуже задоволений	4-5 балів	85	64,4
Всього		132	100,0

Для розрахунку індексу задоволеності клієнта нами використано формулу:

$$\text{CSAT} = (\text{кількість балів 4-5}) / \text{загальна кількість балів} * 100\% =$$

$$85 / 132 * 100\% = 64,4\%$$

Отже, значення CSAT на рівні 64,4% свідчить про хороший рівень задоволеності аудиторії продукцією ТМ «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

Ще один важливий показник, який допоможе нам у майбутньому при розробці стратегії просування – оцінка взаємодії – CES. Цей показник допоможе оцінити легкість і швидкість взаємодії - пошук магазину, перегляд сайту, профілів у соціальних мережах, замовлення товарів. Питання для дослідження нами сформульовано наступним чином: «Наскільки легко вам було знайти нашу продукцію?» та «Оцініть, наскільки легко замовити наші продукти онлайн?». За результатами дослідження встановлено наступний розподіл відповідей респондентів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Зведені результати опитування про оцінку простоти взаємодії з торговою маркою «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Категорія	Шкала	Оцініть наскільки зручно вам було знайти наш магазин?	Оцініть наскільки зручно вам замовляти нашу продукцію онлайн?
Незручно	1-3 бали	19	67
Нейтральний досвід	4 бали	35	34
Зручно	5-7 балів	78	31
Всього		132	132

Для розрахунку індексу зручності роботи ТМ «Cremon» нами використано формулу:

$$CES = (\text{кількість балів 5-7}) / \text{загальна кількість балів} * 100\%$$

$$CES (1 \text{ питання}) = 78 / 132 * 100\% = 59,1\%$$

$$CES (2 \text{ питання}) = 31 / 132 * 100\% = 23,5\%$$

Таким чином, оцінка простоти взаємодії з фізичним магазином досягла точки хорошого спілкування. З точки зору якості, хороша взаємодія - це значення показника в діапазоні 60-80%, тому ще є резерв для полегшення взаємодії клієнта з фізичним магазином.

Коли ми оцінювали рівень взаємодії з онлайн-замовленням, ми виявили значення індексу на рівні 23,5%, що є дуже низьким показником і свідчить про те, що багато клієнтів втрачається саме через складність взаємодії. У випадку з торговою маркою «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» це пов'язано з відсутністю компанії в соціальних мережах та дуже слабкою представленістю інформації про компанію в Інтернеті.

Саме тому, нами визначені основні причини та критерії вибору чаю та рекомендовані способи просування та формування лояльності до торгової марки на нових платформах в Інтернет-мережі. Основні висновки та рекомендації представлені в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Основні рекомендації щодо вирішення маркетингових проблем  
для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Проблема	Рекомендація
1. Аудиторія більше знає про чаї відомих торгових марок чим про «Cremon»	Створення масштабного промо з новим позиціонуванням для підвищення знання про ТМ, спонсорська діяльність
2. Відсутність оренди на YouTube, Tik-Tok, Telegram.	Створення каналів комунікації та активне просування. Потрібно зробити колаборації з блогерами, а також, при можливості, вибрати амбасадора торгової марки в Україні
3. Контент соціальних мереж непривабливий для молоді.	Перегляд та аналіз поточного стилю контенту, дизайну. Потрібно оновити айдентику та написати контент план виходячи з актуальних ситуативів.
4. Відсутність чаю ТМ «Cremon»	Створити партнерські програми в закладах харчування та місцях, де люди можуть випити чаю.
5. Застаріла культура споживання чаю	Культивізація здорового стилю життя з лінійкою трав'яного чаю та чорного чаю для початку гарного та бадьорого ранку.
6. Незнання аудиторією про торгову марку	Реалізація рекомендацій, що наведені та виявлені в результаті роботи.

Також, згідно з результатами дослідження, першим кроком до лояльності молодих клієнтів буде присутність торгової марки в житті цільової аудиторії в Інтернеті. Тому варто створити проект зі створення відеоконтенту, орієнтованого на молодь, за участю відомих інфлюенсерів, щоб популяризувати компанію. Для реалізації ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»



повинно створити місячний план активності для аудиторії, яка буде взаємодіяти з торговою маркою. Головна мета – залучити якомога більше лояльних клієнтів під час акції.

Як показують останні дослідження та тенденції, Tik-Tok є більш доступним, ефективним і орієнтованим саме на аудиторію 18-25 років, ніж YouTube. Тому, створення активного каналу на YouTube для наших цілей не підходить за бюджетом.

Оскільки нами запропоновано для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» залучити до торгової марки молоду аудиторію, то вона повинна спрямовувати свій контент на цю цільову аудиторію, але не забувати про пости для старшої аудиторії.

Також респонденти вказали, що чай ТМ «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» не представлений в сфері громадського споживання: кафе, барах, ресторанах тощо. Основним гравцем у цій сфері є чай «Greenfield», який представлений широко та у великих кількостях. Отже, компанії необхідно налагодити співпрацю з точками реалізації, адже якщо клієнт вип'є чай у кафе і йому сподобається, то він обов'язково купить його додому.

Посилаючись на SWOT-аналіз, де були проаналізовані сильні та слабкі сторони компанії, нами запропоновано наступне вирішення проблем. Для посилення сильних сторін, необхідно візуалізувати їхв контенті, щоб клієнт міг побачити явну перевагу компанії та її силу. Таким чином, на нашу думку, запропонована нами діджитал стратегія просування, допоможе ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» вирішити проблему з слабкими сторонами.

Саме тому, нами запропоновано ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» більше орієнтуватися на молодь, особливо пропонуючи новий вдосконалений асортимент, а також застосувати стратегію діджиталізації та вийти на нові молодіжні платформи для знайомства та формування лояльності.

Першими були обрані такі платформи, як Telegram і YouTube. Хоча в процесі аналізу відповідей респондентів та під час дослідження було виявлено, що ще одним майданчиком для просування може бути Tik-Tok. Розвивати три



платформи було б безглуздо і дорого, тому, враховуючи цю ситуацію, можна запропонувати інший шлях: створення каналів Telegram і Tik-Tok. За допомогою Tik-Tok можна охопити аудиторію 16-27 років, а в Telegram просувати контент на старшу аудиторію. Отже, використання сайтів соціальних мереж формує повсякденне та особисте життя людини, тому Tik-Tok є важливою програмою, особливо серед молодого покоління, за рахунок використання цифрових медіа.

### 3.3 Оцінка реалізації запропонованих напрямів стратегічного розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Одним із перших стратегічних напрямів розвитку, нами запропоновано розширення асортименту, тому, на нашу думку, після впровадження запропонованого заходу, керівництво ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» очікує підвищення обсягів збуту продукції. Тому нами розраховано прогнозні значення чистого доходу від реалізації продукції методом експертної оцінки, використовуючи дослідження провідних спеціалістів та керівників підрозділів. Дані представлені в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Прогнозні результати опитування експертів щодо розширення асортименту  
ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2000,00	2514,88	2533,02	2551,16	2569,30	2599,07	2613,95

Значення цих оцінок слід перевіряти на надійність. Тому нами визначено стандартне квадратичне відхилення, яке показує розкид думок незалежних експертів щодо середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{пдо}}})^2}{n}}$$

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2000,00	2514,88	2533,02	2551,16	2569,30	2599,07	2613,95	-
Осер	2483,06							
$\Delta O = O_i - \text{Осер}$ (відхилення)	-483,06	31,82	49,96	68,11	86,25	116,01	130,90	-
$\Delta O^2$	233342,1	1012,51	2598,96	4638,97	7439,06	13458,32	17134,81	279523,14

Знайдемо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$\text{Осер} = (17381,40)/7 = 2483,06 \text{ тис. грн.}$$

$$a = \sqrt{\frac{279523,14}{7}} = 199,83\%$$

Визначемо коефіцієнт варіації, який вказує на подібність набору експертних думок:

$$199,83/2483,06 \times 100 = 8,05\%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації <33%, сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що свідчить про можливість використання даних експертних оцінок для розрахунку.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (Б) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 2551,16 тис. грн. як середнє значення експертного ряду, де песимістичне (найменше) значення (П) – 2000,00, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 2613,95.

Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті її розширення:

$$\text{ОП} = (O + 4 \times B + П) / 6 = 2469,77 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо збільшення чистого прибутку (доходу) від реалізації продукції:

$$2469,77 / 473577 \times 100 = 0,52\%,$$

де за результатами дослідження ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», приблизне значення величини доходу від реалізації продукції в 2022 році складає 473577,00 тис. грн..

На нашу думку, чистий прибуток (дохід) від реалізації товару в рік реалізації проекту становитиме:

$$473577,00 + 2469,77 = 476046,77 \text{ тис. грн.}$$

Загальна собівартість продукції та реалізації (ПВ) у 2022 році склала 461030 тис. грн., у т.ч. постійні витрати - 59911,00 тис.грн., змінні - 401119,00 тис. грн.

Розрахуємо збільшення змінних витрат за рік впровадження проекту щодо розширення асортименту:

$$401119,00 \times (0,52/100) = 2091,77 \text{ тис. грн.}$$

Загальна вартість запланованого заходу – 76,80 тис. грн.

Отже, загальна річна вартість проекту становитиме:

$$59911,0 + 401119,00 + 2091,77 + 76,8 = 463198,57 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повний витрат:

$$463198,57 - 461030,00 = 2168,57 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст доходу від продажів щодо реалізації проекту:

$$\Delta \text{Пр} = 2469,77 - 2168,57 = 301,20 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації товарів після розширення асортименту, на нашу думку становитиме:

$$12547,00 + 301,20 = 12848,20 \text{ тис. грн.}$$

де 12547,00 тис. грн - величина прибутку від реалізації товарів у 2022р.

Приріст додаткового доходу від реалізації продукції складе:

$$301,20 \times (1 - 0,18) = 246,98 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, очікувані результати від запуску лінійки фруктового чаю «Cremon Gardin» представлені в табл. 3.17.

Отже, за рахунок впровадження лінійки фруктового чаю Cremon Gardin показники діяльності компанії матимуть наступні результати: дохід (дохід) від реалізації продукції за час реалізації проекту зросте на 2469,77 тис. грн. Загальна собівартість виробництва та реалізації товарів збільшиться на 2168,57 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 301,20 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 246,98 тис. грн.

Таблиця 3.17

Очікувані результати від впровадження  
лінійки фруктового чаю «Cremon Gardin», тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2469,77
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2168,57
Приріст прибутку від реалізації продукції	301,20
Приріст чистого прибутку	246,98

Як видно з результатів розрахунку, розширення асортименту має незначний позитивний вплив на показники діяльності, але є тактичним кроком для вдосконалення системи управління життєвим циклом товарів компанії. Тому розрахунок прогнозних показників від запуску лінійки фруктового чаю «Cremon Gardin» показав хороший шлях для розширення діяльності компанії, а саме, нами доведено, що впровадження запропонованого заходу покращить результати роботи ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Оновлення структури роздрібної торгівлі ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» буде покращено за рахунок розвитку мережі «Міні-маркет», розширення «острівних» площ у торгових центрах по всій Україні та розвитку електронної комерції.

Розвиток роздрібної торгівлі для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» буде спрямовано на впровадження системи комерційного обслуговування, яка передбачає багатоваріантну організацію обслуговування споживачів. Безперервна система торгівельного обслуговування передбачає створення двох систем обслуговування споживачів: стандартної системи обслуговування населення та системи індивідуального обслуговування.

Перед початком планування заходів з просування чаю торгової марки «Cremon» нами було проаналізовано ринок чаю за останні кілька років. Проведене дослідження показало, що кожен регіон України має свої інтереси. Так, наприклад, споживачі на заході України найчастіше купують холодний

чай, а на північному сході – каву. Але поведінка споживачів на звичайних ринках може дуже відрізнятись від поведінки в Інтернеті.

Щоб оптимізувати бюджет на заходи з просування товарів торгової марки «Cremon», рекомендуємо розробити компанію в онлайн. Така пропозиція також зумовлена майже відсутністю торгової марки в Інтернеті, а саме ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» не має своїх сторінок в соціальних мережах. З метою реалізації запропонованої стратегії примушування щодо просування продукції ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» рекомендовано створити сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram. Етапи створення рекламної компанії в соціальних мережах для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Запропонований порядок дій для запуску рекламної кампанії ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» в соціальних мережах

Перед початком рекламної кампанії чаю торгової марки «Cremon» важливо визначити портрет споживача, щоб внести корективи в налаштування рекламної кампанії.

Визначимо портрет цільової аудиторії, яку пропонуємо використовувати при запуску рекламної кампанії в соціальних мережах (рис. 3.5).

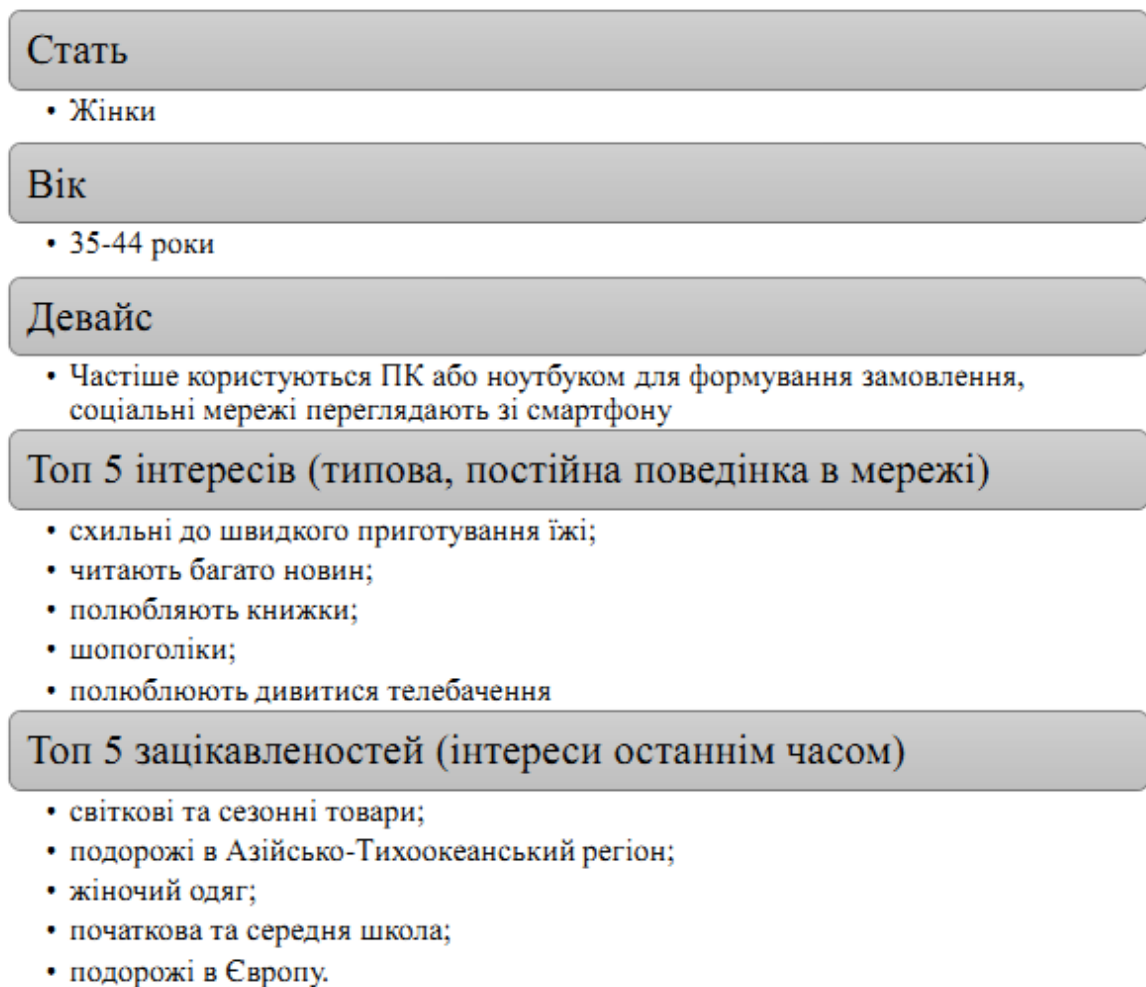


Рис. 3.5. Виявлений портрет цільової аудиторії для рекламної кампанії в соціальних мережах ТМ «Cremon»

Після запуску рекламної кампанії та її аналізу, можуть знадобитися коригування соціальних даних, інтересів та зацікавленостей по регіонах України. Щоб відстежувати зміни в поведінці користувачів, нами запропоновано створити звіт у Google Data Studio, він інтерактивний і пропонує швидку можливість перевірити та внести коригування.

В рамках стратегії просування нами була розроблена стратегія комунікацій для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», яка застосовує класичну воронку прийняття рішення споживачем.

На кожному рівні воронки рекомендується використовувати комбінацію маркетингових інструментів і персонального підходу до цільової аудиторії (рис. 3.6).

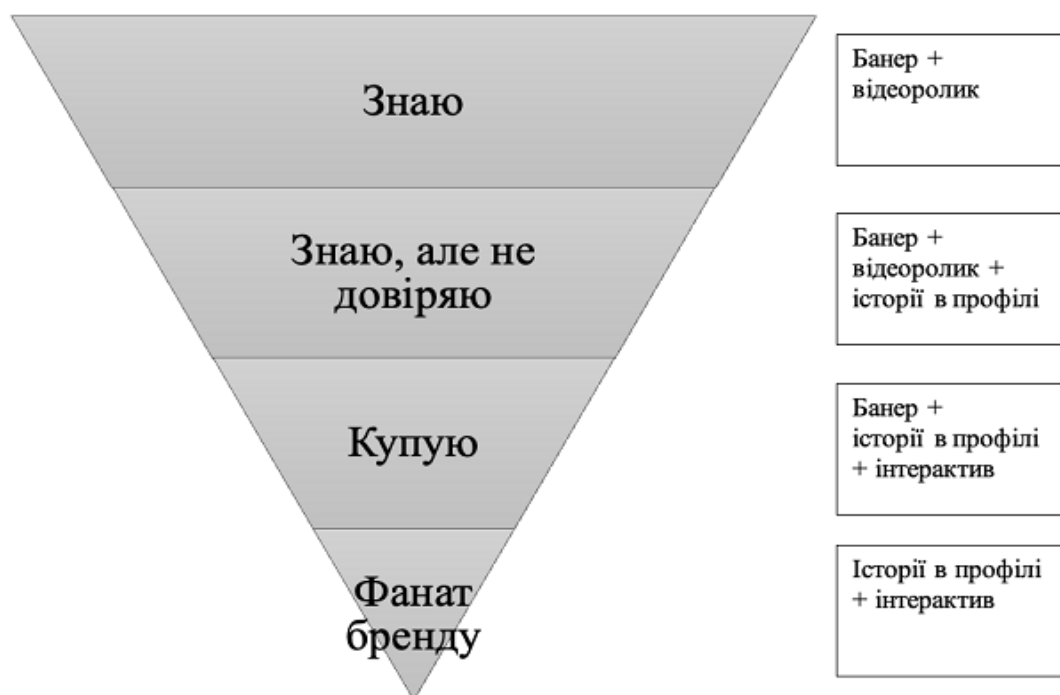


Рис. 3.6. Запропонована комбінація інструментів реклами на етапах воронки комунікацій ТМ «Cremon» для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

На кожному етапі комунікаційної воронки для кожного комунікаційного інструменту запропоновані різні типи рекламних форматів. Розробку візуального контенту маркетингової кампанії ми пропонуємо передати зовнішньому SMM-спеціалісту. Для збільшення аудиторії на новому Instagram-профілі ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» рекомендуємо залучати рекламу в блогах та лідерів думок, що допоможе створити перший рівень довіри до торгової марки.

Таким чином, нами зроблено попередній розрахунок ефективності рекламної кампанії в соціальних мережах в рамках програми просування чаю ТМ «Cremon» від ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

Для першого запуску ми рекомендуємо 2-місячний період рекламної кампанії. У табл. 3.18 наведені очікувані результати від запропонованої рекламної кампанії.

Таблиця 3.18

Очікувані показники результатів рекламної кампанії ТМ «Cremon»  
ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Показник	Значення
Витрати на рекламну кампанію, грн.	25 000
Кількість нових підписників	1500
Кількість відписок	15
Кількість лідів - всі звернення	590
Конверсія	19,7%
Кількість клієнтів	295
Дохід від продажу, грн.	15045

Розрахуємо показники, які допоможуть оцінити ефективність запропонованих заходів для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

Визначимо середню вартість одного ліду - відношення вартості маркетингової кампанії до кількості лідів:

$$\text{Середня вартість ліду} = 25\,000 \text{ грн} : 590 = 42,4 \text{ грн.}$$

Це досить високий показник для вартості ліда, але ми розуміємо, що перша кампанія, є пробною і тому необхідно починати роботу над побудовою онлайн репутації торгової марки.

Середня вартість залучення клієнта розраховується шляхом ділення вартості маркетингової кампанії на кількість клієнтів:

$$\text{Середня вартість клієнта} = 25\,000 \text{ грн.} : 295 = 84,7 \text{ грн.}$$

Показник віддачі від вкладень в рекламну кампанію ROI:

$$\text{ROI} = (15045 - 25000) : 25000 * 100 = -39,8\%$$



Отже, за результатами оцінки показника ROI можемо стверджувати про збитки від рекламної кампанії в рамках стратегії просування. Але, якщо говорити про стратегічну мету стратегії примушування, то вона спрямована на збільшення використання продукту, а тому можна припустити, що мета стратегії буде досягнута за умови конвертації наявної аудиторії в подальшому для здійснення повторних купівель. У разі, якщо кожен підписник профілю придбає одиницю товару, дохід ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» становитиме, в середньому, 76,5 грн. А якщо підрахувати, що клієнт споживає 0,4 кг чаю на рік, то компанія може розрахувати на повторні закупівлі, що призведе до збільшення прибутку в 4 рази в 306 тис. грн.

Також нами розраховані всі витрати, необхідні для реалізації запропонованої стратегії просування та формування лояльності молоді до ТМ «Cremon». Дані, отримані від респондентів, підтвердили теорію запропонованої стратегії щодо формування лояльності у молоді до ТМ «Cremon». Запропоновані етапи розробки та реалізації стратегії наведено на рис. 3.7.

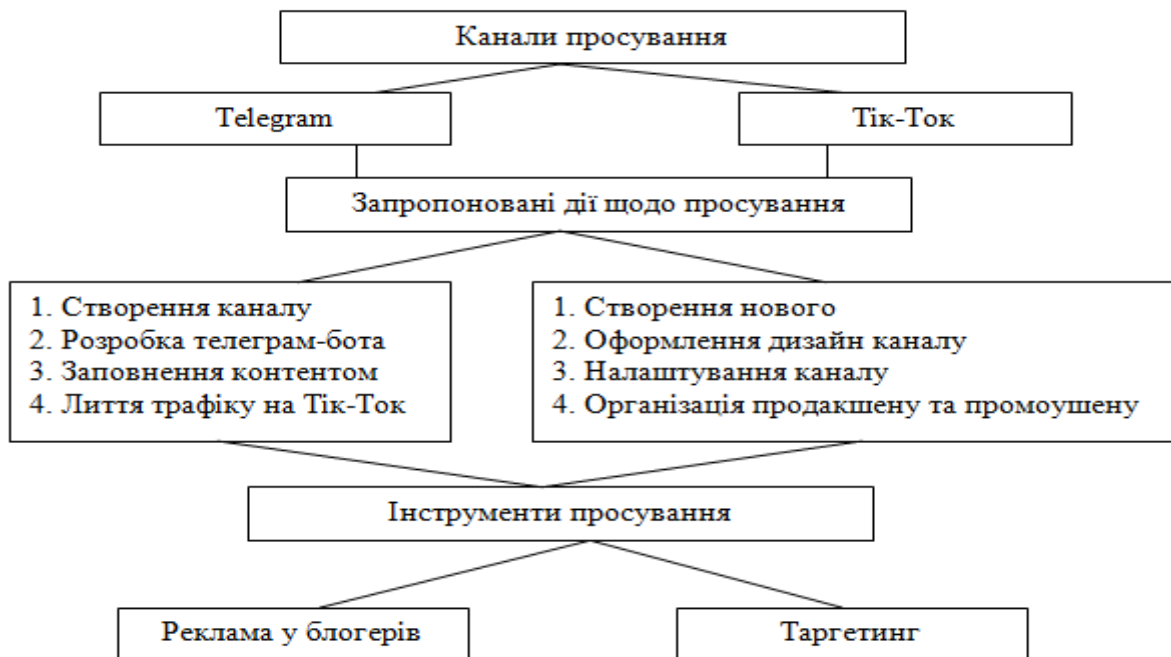


Рис. 3.7. Запропоновані етапи розробки та реалізації обраної стратегії просування для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Молодіжна платформа має ще недосконало визначені алгоритми, тому доцільним варіантом буде створення нового акаунту. Телеграм канал потребує витрат на просування, тому що на нього завжди потрібно лити трафік, саме тому ми пропонуємо купити канал в телеграмі для зменшення витрат на просування на початковому етапі.

Як показало дослідження, Facebook не є популярним засобом спілкування серед молоді, тому зміни не принесуть бажаних результатів. Було б сенс залишити той самий стиль контенту на цій платформі, щоб нинішня аудиторія не відчувала дискомфорт і не думала, що ТМ «Cremon» змінилася. Тому контент Facebook має залишатися для старшої аудиторії.

Нами було визначено, що Instagram є найпопулярнішим місцем для пошуку та залучення молоді цільової аудиторії. Контент повинен бути схожий на Facebook, але з іншою тональністю. Поки що важливо відійти від поточної теми і почати більше вникати в актуальну тему і проблеми молоді. Необхідно створити спільноту активних органічних користувачів, завдяки яким компанія зможе отримувати зворотний зв'язок від аудиторії.

Також було запропоновано оновити канал на YouTube, враховуючи, що відеоконтент зараз є найпопулярнішим способом донесення інформації. Щоб створити YouTube-канал із якісним контентом і красивими зображеннями, ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» потрібно створити окремих продакшн. Також важливо регулярно публікувати відео на платформі. Середня тривалість відео на YouTube становить 7-10 хвилин. Для виготовлення якісного відео такої тривалості необхідно залучати професіоналів. Термін «виходу» каналу може становити від місяця до півроку. Тому такий підхід не дуже цікавий для компанії.

У процесі тестування було виявлено, що платформа Tik-Tok є простим способом просування для цільовою аудиторією, яка потрібна ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна». Переваг у цієї платформи більше, ніж недоліків і економічно вона вигідніша для компанії. Потужність платформи полягає в тому, що ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» може правильно говорити та

передавати інформацію мільйонній або мільярдній аудиторії. ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» потрібно стежити за тенденціями та мати високоякісний продукт, який швидко потрапить у тренди. Також важливо мати амбасадора бренду. Ця платформа важлива для того, щоб ТМ «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» могла швидко досягти впізнаваності, тому в процесі комунікації необхідно створити довіру аудиторії до ТМ «Cremon».

Після аналізу всіх відповідей респондентів було запропоновано ввести нові елементи, бюджет на які наведено в табл. 3.19. Крім економічних витрат, була прорахована вартість переговорів з дистриб'юторами про реалізацію продукції ТМ «Cremon» не тільки в магазинах, а й у кафе, барах та ресторанах.

Табл. 3.19

Прогнозні значення витрат та бюджет просування при виході на нові платформи для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна»

Стаття витрат	Сума, грн.
Спонсорство (з пресуванням телеграму та тік-току)	120 000
Створення Тік-Ток та Телеграм каналу	-
Написання нового контент-плану для Instagram, Facebook	50 000 в міс
Створення контент-плану для Тік-Ток	7000 в міс
Оплата блогеру для зйомки в Тік-Ток	15 000 в міс
Оплата оператору-монтажеру відео	8000 в міс
Бюджет на місяць для зйомки відео	5000 в міс
Лиття трафіку на телеграм	15 000 в міс
Таргетолог	15 000 в міс
Крієтор контенту для соціальних мереж	15 000 в міс
Підписка на InShot	200 в міс
Підписка на пакет послуг Adobe	1200 в міс
Реклама у блогерів	20 000 в міс
Представницькі та інші непередбачені витрати	3000 в міс
Усього за 1 місяць:	274 400
Усього:	1 972 400 в рік

Щоб точно розрахувати економічну доцільність проведення оновлення та залучення цільової аудиторії підрахуємо показники інвестиційного проекту.

Було визначено, що для повного формування лояльності необхідно 5 місяців. Для розрахунку економічної ефективності визначимо NPV за формулою

$$NPV = \frac{\sum CF_t}{(1+k)^t} - \frac{\sum I_t}{(1+k)^t}$$

де  $CF$  – грошовий потік на кінець періоду;

$I$  - інвестиційний проект;

$k$  - ціна дисконтування.

$$NPV = \frac{11\,250\,000}{(1+0,13)^1} - \frac{1\,972\,400}{(1+0,13)^1} = 8\,210\,266$$

Так як NPV додатне число, можна зробити висновок, що розроблена під час проекту маркетингова стратегія варта реалізації.

Також нами розраховано показник прибутковості проекту. Індекс прибутковості (PI) є цінним показником. Це дозволить компанії визначити якою мірою зросте ціна у розрахунку на 1 умовну одиницю інвестиції.

$$PI = \left[ \frac{\sum CF_t}{(1+k)^t} \right] / \left[ \frac{\sum I_t}{(1+k)^t} \right]$$

$$PI = \left[ \frac{11\,250\,000}{(1+0,6)^1} \right] / \left[ \frac{1\,972\,400}{(1+0,6)^1} \right] = 5,021$$

$PI > 1$ , що означає, що проект є перспективним. Наступним кроком, нами визначено терміну окупності (PBP):

$$PBP = \left[ \frac{1\,972\,400}{(1+0,6)^1} \right] / \left[ \frac{11\,250\,000}{(1+0,6)^1} \right] = 0,195$$

Також нами розраховано рентабельність інвестицій у маркетинг. Вони допоможуть визначити вплив витрат на фінансове становище ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» та прибутковість запропонованих заходів.

$$ROMI = \frac{Pr_{prom} - C_{prom}}{C_{prom}} * 100\%$$

Де  $ROMI$  – рентабельність інвестицій в маркетинг;

$Pr_{prom}$  - дохід компанії;

$C_{prom}$  - маркетингові витрати.

$$ROMI = \frac{11\,250\,000 - 1\,972\,400}{1\,972\,400} * 100\% = 470,3\%$$

Індекс ROMI в результаті розрахунку показав хороші результати. Заплановані заходи є прибутковим для ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна», а результати гарантують необхідні інвестиції.

Отже, виходячи з розрахунку, можна зробити висновок про доцільність реалізації маркетингової стратегії для формування лояльності у молоді до чаю торгової марки «Cremon». Як показали результати, проект доцільний і його окупність складатиме близько 2 місяців.

### **Висновок до третього розділу**

В третьому розділі роботи розроблені рекомендації щодо стратегічного напрямку розвитку компанії. Для максимально успішної роботи запропоновано розширити асортимент за рахунок впровадження лінійки фруктових чаїв, збільшити продажі за рахунок створення фірмового магазину, розширити географію «острівних» зон в ТРЦ у всіх регіонах України та посилити роль торгівлі онлайн, а також була запропонована стратегія просування компанії за рахунок реалізації цифрової стратегії.

Таким чином в ході проведених досліджень визначено, що стратегія примушування спрямована на збільшення використання продукту і, за результатами оцінки експертів, має високий рівень ефективності та потребуватиме від ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» менше зусиль. примушування для торгової марки «Cremon» рекомендовано створити сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram та розраховано прогнозний розрахунок ефективності рекламної кампанії в соціальних мережах в рамках стратегії просування чаю торгової марки «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

Метою компанії є розвиток і підтримка довгострокових відносин з клієнтами. Тому вважається, що для розвитку та формування лояльності нових споживачів до торгової марки «Cremon», а саме молоді, необхідно запускати

нові комунікаційні канали на платформах з високим рівнем витрати часу та високим рівнем занурення.

В результаті дослідження було прийнято рішення пов'язати торгову марку з новими платформами Tik-Tok і Telegram, оскільки дослідження показало, що саме ці платформи є найбільш відвідуваними молоддю.

Розрахунок бюджетних витрат і вигод від запропонованих заходів показав позитивні результати.

Отже, в результаті запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності, а саме застосування стратегічних напрямів розвитку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» в майбутньому зможе реалізувати свої цілі щодо збільшення частки ринку, задоволення споживачів, залучення нових споживачів та впізнаності торгової марки.

## ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти маркетингової стратегії розвитку підприємства. Маркетингова стратегія є одним з найбільш складних, але в той же час важливих і цікавих елементів в будь-якому бізнесі. Добре продумана та успішна маркетингова стратегія дозволить компанії закріпитись на ринку послуг та вдало реалізувати свою діяльність. Нами уточнено, що маркетингова стратегія для підприємства – це довгостроковий план діяльності, основна мета якого задоволення потреб і бажань клієнтів і здобуття стійкої конкурентної переваги.

Отже, маркетингова стратегія позначається на розвитку компанії і допомагає обирати правильні засоби для розвитку. При створенні маркетингової стратегії будь-якій компанії необхідно враховувати головні етапи, такі як місія компанії і визначення цілей, SWOT-аналіз, формування стратегії, сегментація клієнтів, визначення першочергових показників ефективності.

Продуктивність маркетингової стратегії характеризується головними факторами ефективності, які були розглянуті при створенні маркетингової стратегії. Одним із головних факторів ефективності маркетингової стратегії є показник рентабельності інвестицій у маркетинг.

Отже, успішною діяльністю підприємства є вдале формування маркетингової стратегії, а також, що не менш важливе, комплексний аналіз потреб споживачів компанії.

В роботі досліджувався ринок чаю. Вітчизняний ринок чаю представлено великою кількістю чайних торгових марок, що значно ускладнює процес вибору споживачами певної марки чаю та підвищує конкуренцію на даному ринку. Найбільш відомі гравці на ринку чаю в Україні – АТ «Мономах», Ahmad Tea, Юнілівер, ТОВ «Орімі Трейд».

Висока конкурентоспроможність підприємств на ринку чаю в Україні забезпечується переважно інноваціями у сфері підвищення якості продукції,

удосконалення збутової діяльності та просування продукції за допомогою маркетингових комунікацій, підвищення корпоративної соціальної відповідальності, управління ланцюжковою відповідальністю.

У 2022 році у зв'язку з введенням повного бойового режиму на території країни було припинено виробництво деяких операторів ринку, а також ускладнено процес розподілу сировини, імпорту та експорту продукції, що було спричинено закриттям багатьох пунктів пропуску, заборона портів, припинення будь-яких торгових відносин з Росією та Білоруссю, які були найбільшими споживачами чайної продукції з України.

Однією з тенденцій, що спостерігається в торгівлі чаєм, є відносна стабільність цін на імпорту сировину та їх поступове зниження. Однак у 2022 році чайне листя суттєво подорожчало. Це було зумовлено багатьма факторами: складністю логістики в Україні, значним зростанням цін на енергоносії та нафту, зростанням цін на сировину.

В другому розділі проведено маркетингове дослідження підприємства, в якому представлено основну інформацію про підприємство та його діяльність. ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» на споживчому ринку чаю України представлено з 2018 року, територіальне місцезнаходження – Київ. Компанія займається фасуванням та торгівлею чаю. Асортимент чаю налічує декілька колекцій. Фабрика імпортує чай з Шрі-Ланки та інших країн. В Україні чай проходить обробку та фасується. Після розвозиться в точки продажу.

ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» на сьогоднішній день зберігає стійкі позиції на чайному ринку України. Воно має торгову марку «Степ». В роботі визначено ширину і глибину товарного асортименту, зроблено висновки, що ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» має не дуже широкий асортимент продукції, але повністю задовольняє потреби споживачів в своїй сфері.

Представлено динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних груп, аналіз якої свідчить про збільшення обсягів виробленої продукції. Зростання спостерігаються у всіх асортиментних групах відносно однаковим



рівнем. Визначено перелік головних посередників підприємства та його головних конкурентів.

Чай компанії представлений в інтернет-магазинах та в «острівних» зонах ТРЦ Києва та Київської області.

В роботі було проведено дослідження маркетингового середовища та надано певні висновки, щодо впливу факторів на діяльність компанії. За результатами проведеного дослідження діяльності компанії та маркетингового середовища побудовано SWOT-аналіз діяльності компанії та визначені пріоритетні напрямки розвитку.

Під час аналізу було виявлено, що у ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» існує проблема управління маркетингом, про що свідчить те, що підприємство має невелику частку клієнтів, непомітну присутність в digital та нестабільні ринкові умови. Тому компанії потрібно змінити це, змінюючи рекламу та формуючи лояльність до своїх продуктів. Отже, ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» необхідно розширити товарний асортимент, за рахунок впровадження лінійки фруктових чаю, розширити збут, за рахунок впровадження фірмового магазину, розширення географії «острівних» зон в ТРЦ за регіонами України та посилити роль електронної комерції, а також для компанії запропоновано стратегію просування за рахунок формування digital-стратегії.

Першим напрямком стратегічного розвитку запропоновано розширити асортимент відповідно до мінливих потреб ринку, розробити новий продукт, які надасть бізнесу додаткові конкурентні переваги.

Досі ринок створювався таким чином, що компанії, які не слідкують за змінами ринку, втрачають позиції, тому що потреби та бажання споживачів швидко змінюються. На основі постійного аналізу ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» повинна чітко визначити та діяти в напрямку стратегічного розвитку асортиментної політики компанії. По-перше, ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» необхідно вдосконалити існуючий бізнес-портфель з позицій

оцінки рентабельності його складових. По-друге, створити можливі варіанти стратегій зростання та впровадження нових продуктів у портфелі.

Отже, одним із найбільш підходящих заходів запропоновано впровадження нової лінійки фруктового чаю – чай з фруктами «Cremon Gardin». Таким чином, було проведено розрахунок витрат на впровадження заходу. Пораховано, що результатом реалізації маркетингового заходу є наступний вплив на показники діяльності компанії: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 2469,77 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 2168,57 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 301,20 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 246,98 тис. грн.

Другим показником стратегічного розвитку запропоновано планування розвитку збутової мережі, тобто рішення про вибір відповідної системи розвитку збутової мережі і формату магазинів, що дозволить збільшити частку ринку та покращити доступ до всього ринку України. Комплексне дослідження ринку та дослідження ресурсів дозволить ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» ефективно управляти бізнес-процесом на основі продажів. Побудова мережі продажів є найважливішою частиною воронки продажів.

Прийняття рішення щодо вибору правильного плану розвитку торговельної мережі та формату магазину неможливо без координації всіх напрямків роботи компанії, спрямованої на досягнення успіху на висококонкурентному ринку. Планування на основі маркетингових принципів дозволить ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» спрогнозувати свої подальші дії відповідно до змін на зовнішніх ринках, розробити комплекс узгоджених дій у сфері цінової, маркетингової та рекламної політики.

Третім напрямком стратегічного розвитку запропоновано розробити стратегію просування та підвищення рівня лояльності до торгової марки. Оскільки ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» – це молодий бізнес, який активно розвивається і у своїй діяльності багато в чому залежить від думок і настроїв клієнтів, то розробка стратегії розвитку та підвищення рівня

лояльності є необхідною частиною стратегічної роботи. Тому створення маркетингової комунікаційної кампанії має здійснюватися не лише за допомогою традиційних інструментів, а й за рахунок ефективності мережі Інтернет. Також ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» має приділити велику увагу просуванню ТМ «Cremon» на ринку України за допомогою Інтернет-інструментів.

Таким чином для реалізації запропонованої стратегії просування в мережі Інтернет, нами проведено дослідження рівня взаємодії компанії з цільовою аудиторією та визначено, що показник NPS дорівнює 49,3%, що свідчить про середній рівень, а саме аудиторія є лояльною до торгової марки і готова рекомендувати компанію та її торгову марку своїм близьким, але ще є резерв до покращення. Загалом компанії потрібно підтримувати рівень якості товару, сервісу та якості обслуговування. Для відслідковування динаміки зміни NPS, рекомендовано його проводити від 4 до 2 разів на рік. Значення CSAT на рівні 64,4% свідчить про гарний рівень задоволеності аудиторії.

Оцінка простоти взаємодії у випадку з фізичним магазином досягла майже зони гарної взаємодії. По нормативу гарна взаємодіє відповідає значенню показника в проміжку 60-80%, тому все ще є резерв для спрощення взаємодії клієнтів з фізичним магазином.

При оцінці рівня взаємодії з онлайн замовленням, то компанія має низький показник і це свідчить про те, що близько 35% клієнтів просто втрачається через складність взаємодії. У випадку ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» це пов'язано з відсутністю компанії в соціальних мережах та дуже слабкою представленістю інформації про компанію в мережі Інтернет.

В ході проведених досліджень визначено, що стратегія примушування націлена на збільшення споживання продукту і за результатами експертних оцінок має вищий показник результативності та вимагатиме від ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» менших зусиль. Для реалізації стратегії примушування рекомендовано створити сторінки в соціальних мережах Facebook та Instagram та розраховано прогностичний розрахунок ефективності рекламної кампанії в

соціальних мережах в рамках стратегії просування чаю торгової марки «Cremon» ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна».

В роботі також проведено аналіз інформації та даних про молоду цільову аудиторію та розроблено стратегію з просування чаю від ФОП «Цимбал Олеся Михайлівна» саме для цієї цільової аудиторії. Метою компанії є просування та підтримка довгострокових відносин з клієнтами. Тому створено припущення, що для просування та формування лояльності молоді до чаю торгової марки «Cremon» потрібен запуск нових каналів комунікації на платформах з найбільшим показником часопроведення та з високим рівнем занурення.

У результаті дослідження було прийнято рішення по підключенню торгової марки до нових платформ Tik-Tok та Telegram так як опитування показали, що ці платформи є найбільш відвідувані молоддю. Розрахунки по витратам бюджету та рентабельності запропонованих заходів показали позитивний результат.

В рамках стратегії просування була розроблена стратегія комунікацій, яка застосовує класичну воронку прийняття рішення споживачем. На кожному кроці воронки рекомендовано використовувати комбінації інструментів реклами з персоналізованим підходом до аудиторії.

Для першого запуску рекомендуємо строк рекламної кампанії 2 місяці. Показник віддачі від вкладень в рекламну кампанію ROI - 39,8%. Отже, за результатами оцінки можемо говорити про збитки від рекламної кампанії в рамках стратегії просування. Але оскільки ціль стратегії примушування націлена на збільшення споживання продукту, а отже можемо вважати, що ціль стратегії буде досягнута за умови конвертації наявної аудиторії в подальшому та здійснення повторних купівель.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О.М. Особливості використання медіа для просування бренда. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 3. С. 137-140.
2. Басюк Т. П. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально-економічної системи. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 7-8. С. 122-130.
3. Боєнко О.Ю., Статкевич К.О. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. Економіка і організація управління. 2021. Вип. 4. С. 131-144.
4. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ткаченко А.Я. Інструменти маркетингових інтернет-комунікацій як складові механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. Інфраструктура ринку: електронне науково-практичне фахове видання. О.: ПНДІЕІ, 2020. Вип. № 50. С.85-91.
5. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ярмолюк О.Я. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств на засадах холістичного маркетингу. Інфраструктура ринку. Електронне науково-практичне фахове видання. Одеса.: ПНДІЕІ, 2022. Вип. № 66. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/66-2022>
6. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Фісун Ю.В., Крапко О.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: НАУ, 2022. 204 с.
7. Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №1(75). С. 90-97.
8. Борисенко О.С., Шевченко А.В.. Новий вектор розвитку концепції маркетингу: сучасні тренди та інструменти. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: монографія / [Ромат Є. В., Бабаченко Л. В., Багорка М.

О., Білоткач І. А. та ін.] ; за заг. ред. Є. В. Ромата та С. Ф. Смерічевського. Київ.: Студцентр, 2021. 308 с.

9. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92-96.

10. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4. С. 74-81.

11. Види маркетингових стратегій. URL: <https://pidru4niki.com>

12. Внутрішнє та зовнішнє середовище фірми (підприємства). URL: <https://pidruchniki.com>

13. ержавна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Довгань Ю.В. Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 126-131.

15. Дослідження ринку чаю в Україні. URL: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-rynka-chaja-v-ukraine.html>.

16. Дунда С.П., Тарануха А.В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. Т. 27, № 6. С. 65-72.

17. Дядін А.С., Ткаченко С.О. Канали розподілу товарів як фактор розвитку сфери обігу. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 59. С. 65-71.

18. Закон про митний тариф. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

19. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства». URL: [ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/.../3004.pdf](http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/.../3004.pdf).

20. Зубко Д. Механізм формування бренд-стратегії торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2. С. 75-85.

21. Казанська О.О., Михальченко І.Г., Радченко Г.А. Особливості розробки маркетингової програми підприємства в умовах цифрового ринку. *Наукові інновації та передові технології (Серія «Економіка»)*, № 7(9). 2022. С.

158-168. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7\(9\)-158-168](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7(9)-158-168)

22. Казачков І. О. Особливості формування стратегічного набору на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5. Т. 2. С. 17-21.

23. Карбовська Л. О. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу в умовах конкурентного середовища. Сучасні питання економіки і права. 2019. №2. С. 33-42.

24. Кітченко О.М., Приходько Є.Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів в соціальних мережах. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_12\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_56).

25. Князева Т.В. Системний підхід в стратегічному маркетингу та управлінні бізнес-процесами. Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку: зб. наук. праць Донецького державного університету управління, сер. «Економіка». Т. XIX, Вип. 309. Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 77-84.

26. Князева Т.В., Алексєнко І.М. Маркетингова стратегія розвитку соціального підприємництва. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 1 (81), 2021. С.86-92.

27. Князева Т.В., Казанська Т.В. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство, 2022, №46 (2022). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

28. Князева Т.В., Шевченко А.В. Організаційно-економічні заходи зовнішньоекономічного регулювання захисту споживчого ринку України. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 2 (76), 2020. С. 161-169.

29. Ковальчук К.В., Подорожна М.Р. Концептуальні засади формування бренду. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 396-401.

30. Кожушний О. Диференціація як спосіб підвищення конкурентоспроможності бренду. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XII

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 28-29 жовтня 2021 р.: В 2 т. Том 2. Дніпро: Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2021. С. 37-38.

31. Кожушний О.О. Стратегія інтернет-маркетингу як метод просування продукту. Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2021 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2021. С. 94-96.

32. Колесник М.В., Сібрук В.Л., Каракай А.О. Методи стратегічного аналізу в управлінні комплексом просування товару. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27(1). С. 150-156.

33. Крайнюченко О. Ф. Використання оптимальної системи інтернет-маркетингу в діяльності підприємства. Молодий вчений. 2018. № 6(1). С. 203-207

34. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2019. №33. С. 112-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2019\\_33\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24)

35. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів ОС «Бакалавр» та ОС «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» ОПП «Маркетинг», «Електронний маркетинг», «Міжнародний маркетинг». / Уклад.: Т.В. Князева, О.В. Полоус, А.В. Шевченко, Г.А. Радченко, І.Г. Михальченко. К: НАУ, 2022. 80 с.

36. Мироненко Є.В., Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Шулін Р.В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3. С. 131-136.

37. Мирошниченко Ю.О. Модель взаємодії стейкхолдерів у реальному секторі економіки України. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 5. С. 71– 74.

38. Мурована Т. О. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного



розвитку підприємств. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 100-103.

39. Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 5(3). С. 16-19.

40. Ольховая І.О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4. С. 79-83.

41. Офіційний сайт інтернет-магазину ТМ «Кремон». URL: <https://cremon.com.ua/>

42. Організація та її внутрішнє та зовнішнє середовище URL: <https://studme.com.ua>

43. Пащук О. Б. Стратегічні маркетингові інструменти просування продукту на маркетплейсі. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 274-280.

44. Пономаренко Т.В. Еволюція теоретичної думки щодо трактування маркетингових стратегій підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 6-12.

45. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.

46. Поясник Г. В. Методика забезпечення процесу формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 10. С. 13-15.

47. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. №206. С. 396-403.

48. Реєстр акредитованих підприємств. Офіційний сайт Національного агентства з акредитації України. URL: <https://naau.org.ua/reyestr-akreditovanih-ov/>

49. Рожко В.І. Сучасні маркетингові методи просування продукції вітчизняних підприємств-виробників. Соціальна економіка. 2020. Вип. 59. С. 39-45.

50. Санітарні правила для чайного виробництва. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0977400-72#Text>

51. Сатир Л.М., Кепко В.М., Новікова В.В., Непочатенко А.В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 38-44.

52. Сиволапенко Т. Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління. Державне будівництво. 2018. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2018\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_5)

53. Скорочення населення України // Главком : веб-сайт. URL: <https://glavcom.ua/country/society/naselennya-ukrajini-z-pochatku-cogo-roku-skorotilosya-mayzhe-na-74-tis-za-tri-misyaci-594558.html>

54. Смерічевський С.Ф., Зацаринін С.А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. Маркетинг і цифрові технології. 2022, том 6, №1. С. 21-31.

55. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

56. Танасійчук А.М., Сіренко С.О., Пневський В.В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1. С. 161-167.

57. Таран О. М. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. №3. С. 106-118.

58. Тенденція здорового харчування // The Village Ukraine : веб-сайт. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/good-habit/283207-nositi-obid-na-robotu>

59. Троян В.І., Браславська А.С. Стратегії управління брендом як складові бренд-менеджменту. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 446-451.

60. Федулова І. Ринок чаю України: можливості та загрози. Товари і ринки. 2018. № 25. С. 15.

61. Шевченко А.В., Стельмашенко О.О., Марчук В.В. Зміни споживчої поведінки в умовах трансформації цифрових маркетингових комунікацій. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 1(90), 2023. С. 44-53.

62. Ярмолюк О.Я., Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Теоретико-методологічні аспекти таргетованої реклами, як інструменту комплексного інтернет-маркетингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон.: ХДУ, 2022. Вип. 46. С.23-29. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej>

63. Ярмолюк О.Я., Фісун Ю.В., Шаповалова А.А. Соціальні мережі як сучасний інструмент просування. Підприємство та інновації. Науковий журнал з питань економіки та бізнесу. Випуск 11, 2020. Частина 2. С. 62-66. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.28>

64. Shevchenko A., Borysenko O. (2021). Marketing Approach to the Formation of Management System for Enterprise Strategic Development in the Context of Globalisation JILC (Journal of International Legal Communication) 1(1), 272 p. P. 186-196.