

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки
Кафедра маркетингу

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Керівник ННІ ЗУП
Олександр ШОКАРЕВ
(підпис) (ім'я та прізвище)
«10» лютого 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему **КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ**
ПрАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Наталія ДЗЮБА
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

д.е.н., професор Дар'я ЛЕГЕЗА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя 2025

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Клієнтоорієнтована політика розподілу продукції ПрАТ «Лантманнен Акса»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025 р.
3. Обсяг роботи: 104 стор.
4. Кількість додатків: 5
5. Кількість ілюстрацій: 12
6. Кількість таблиць: 27
7. Кількість джерел літератури: 68

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» з розвитку клієнтоорієнтованої політики розподілу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти клієнтоорієнтованої політики розподілу сухих сніданків у ПрАТ «Лантманнен Акса».

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у розробки маркетингової клієнтоорієнтованої політики просування мюслі на ринку B2B. Відповідно до поставленої мети були визначені наступні задачі.

Методи проведення досліджень: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, абстрагування, конкретизація). З метою маркетингового аналізу підприємства було використано експертні оцінки факторів маркетингового середовища, побудований профіль клієнта, розроблений PEST. Із використанням нормативного методу та методу розрахунку середніх відхилень розраховані маркетингові витрати на виконання проєкту.

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

- досліджено теоретично-наукові підходи до формування клієнтоорієнтованої політики розподілу товарів;
- досліджено теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємств на ринку сухих сніданків за каналом B2B;
- проаналізовано результати маркетингової діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- визначено ступінь впливу маркетингового середовища на формування клієнтоорієнтованої політики ПрАТ «Лантманнен Акса»;
- досліджено соціальні передумови формування політики збуту на ринку сухих сніданків за каналом B2B;
- обґрунтовано маркетинговий проєкт виходу ПрАТ «Лантманнен Акса» на ринку сухих сніданків в системі HoReCa;
- розроблено систему маркетингових комунікацій із клієнтами сухих сніданків у сегменті HoReCa;
- розраховано ефективність запровадження клієнтоорієнтованої політики розподілу сухих сніданків у сегментів HoReCa.

Наявність документа про використання наукових результатів: так.

Ключові слова: клієнтоорієнтована політика, поведінка споживача, маркетингове середовище, цифровий маркетинг, маркетингові комунікації, ринок сухих сніданків, сегмент HoReCa.

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції	8
1.1 Теоретико-наукові підходи до формування клієнтоорієнтованої політики розподілу товарів	8
1.2 Теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємств на ринку B2B	19
Розділ 2. Маркетингова діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса»	31
2.1 Результати маркетингової діяльності ПРАТ «Лантманнен Акса» за 2019-2023 рр.	31
2.2 Вплив маркетингового середовища на формування клієнтоорієнтованої політики ПРАТ «Лантманнен Акса»	38
2.3 Соціальні передумови формування політики збуту на ринку сухих сніданків в моделі B2B	53
Розділ 3. Формування клієнтоорієнтованої політики на ринку сухих сніданків у сегменті HoReCa	62
3.1 Маркетинговий проєкт виходу ПРАТ «Лантманнен Акса» на ринок сухих сніданків у сегменті HoReCa	62
3.2 Система маркетингових комунікацій із клієнтами на ринку сухих сніданків у сегменті HoReCa	71
3.3 Ефективність запровадження клієнтоорієнтованої політики розподілу на ринку сухих сніданків в системі HoReCa	79
Висновки та пропозиції	83
Список використаних джерел	85
Додатки	

ВСТУП

В умовах зростаючої конкуренції, зміни споживчих вподобань та розвитку цифрових технологій підприємства харчової промисловості змушені адаптувати свої маркетингові стратегії, зокрема в сфері розподілу продукції. ПрАТ «Лантманнен Акса», як один із провідних виробників злакових продуктів в Україні, має значний потенціал для зміцнення своєї позиції на внутрішньому ринку та розширення каналів збуту, орієнтованих на потреби кінцевого споживача. Розширення ринкових можливостей та підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» потребує впровадження інноваційних підходів у систему розподілу та взаємодії з клієнтами. Успішність підприємства на ринку значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни в споживчих очікуваннях, забезпечуючи доступність продукції через зручні та ефективні канали збуту. Водночас маркетингове середовище розподілу продукції вимагає глибокого аналізу ефективності впровадження інновацій у сфері розподілу продукції. Особливої уваги потребує питання клієнтоорієнтованості підприємства на ринку HoReCa, на якій компанія має значну конкуренцію з боку зовнішніх брендів. Раціональна організація політики розподілу, що враховує потреби клієнта, є ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Актуальність дослідження клієнтоорієнтованої політики розподілу продукції ПрАТ «Лантманнен Акса» зумовлена необхідністю розробки комунікаційних процесів на новому ринку HoReCa.

Об'єктом дослідження виступає маркетингова діяльність ПрАТ «Лантманнен Акса» з розвитку клієнтоорієнтованої політики розподілу.

Предмет дослідження є теоретичні та практичні аспекти клієнтоорієнтованої політики розподілу сухих сніданків у ПрАТ «Лантманнен Акса».

Мета дипломної роботи полягає у розробки маркетингової клієнтоорієнтованої політики просування мюслі на ринку B2B. Відповідно до поставленої мети були визначені наступні задачі.

- дослідити теоретично-наукові підходи до формування клієнтоорієнтованої політики розподілу товарів;
- дослідити теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємств на ринку сухих сніданків за каналом B2B;
- проаналізувати результати маркетингової діяльності ПРАТ «Лантманнен Акса»
- визначити ступінь впливу маркетингового середовища на формування клієнтоорієнтованої політики ПРАТ «Лантманнен Акса»
- дослідити соціальні передумови формування політики збуту на ринку сухих сніданків за каналом B2B;
- обґрунтувати маркетинговий проєкт виходу ПРАТ «Лантманнен Акса» на ринку сухих сніданків в системі HoReCA;
- розробити систему маркетингових комунікацій із клієнтами сухих сніданків у сегменті HoReCA;
- розрахувати ефективність запровадження клієнтоорієнтованої політики розподілу сухих сніданків у сегментів HoReCA.

Методи дослідження. З метою аналізу групи факторів зовнішнього середовища та виявлення альтернативних рішень використаний експертний метод оцінки факторів PEST. Для оцінки економічних показників реалізації проєкта розподілу продукції використані показники ефективності проєктного менеджменту.

Джерелом інформації для виконання курсової роботи стали фінансова звітність підприємства за 5 років (2019-2023 рр.), результати фокус групи щодо експертної оцінки впливу факторів, дані державного комітету статистики України, сайти підприємства ПРАТ «Лантманнен Акса», дані цифрових аналітичних баз (serpstat, similarweb, statista, тощо).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Теоретико-наукові підходи до формування клієнтоорієнтованої політики розподілу товарів

На сучасному динамічному та висококонкурентному ринку клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу. Особливо це стосується розподілу товарів, оскільки це сполучна ланка між виробником і кінцевим споживачем. Політика розподілу, орієнтована на клієнта, враховує потреби та переваги споживачів на кожному етапі процесу розподілу.

Теоретичні та наукові підходи до формування клієнтоорієнтованої політики розподілу орієнтовані на задоволення потреб споживачів при забезпеченні ефективності бізнесу. Основні підходи включають: процесний підхід, який акцентує увагу на задоволенні потреб клієнтів як складовій частині маркетингової діяльності; управлінський підхід, що виділяє прийняття рішень у відповідності зі стратегічними цілями; інструментальний підхід, зосереджений на інструментах і методах, що використовуються в розподілі; і фінансовий підхід, спрямований на ефективність витрат і прибутковість. Ці підходи забезпечують баланс між задоволеністю клієнтів і зростанням бізнесу [1].

Ефективне управління продуктом наголошує на важливості конкурентоспроможності продукту, адаптованих маркетингових стратегій і ефективних механізмів охоплення споживачів. Підкреслюється необхідність узгодження асортименту та позиціонування продукції з потребами споживачів, забезпечення якості продукції та оптимізації цінової стратегії. Ці принципи є основою клієнтоорієнтованого підходу до розповсюдження, спрямованого на максимізацію задоволеності клієнтів і успіху на ринку.

Реалізація нових підходів до системи забезпечення та управління реалізацією товарної політики на підприємстві вимагає вивчення її засад та

оцінки тенденцій і закономірностей на ринку. У вітчизняній і зарубіжній літературі багато уваги приділяється товарній політиці як одній з найважливіших складових успішної діяльності будь-якої комерційної організації. При цьому не зазначено місце товарної політики в організаційно-управлінському та економічному середовищі підприємства [2, С.135].

Моделювання поведінки споживачів є життєво важливим підходом до розуміння й оптимізації маркетингових стратегій. Підприємства можуть краще узгоджувати пропозиції своїх продуктів із вимогами ринку, аналізуючи ключові фактори, які впливають на прийняття рішень споживачами. Економіко-математичні моделі відіграють центральну роль в оцінці споживчих уподобань, допомагаючи компаніям визначити, які характеристики продукту найбільше резонують з їх цільовою аудиторією. Такий системний підхід забезпечує ефективний розподіл ресурсів для розробки продуктів, які відповідають потребам споживачів і одночасно підвищують задоволеність [3].

Розуміння споживчої привабливості передбачає ідентифікацію та аналіз різних елементів, таких як якість продукту, ціна, дизайн і супутні послуги. Ці фактори суттєво впливають на рішення про купівлю, тому вкрай важливо адаптувати маркетингові зусилля до поточних ринкових умов і очікувань споживачів. Зосередження на безперервному вдосконаленні портфоліо продуктів у поєднанні зі стратегічним позиціонуванням на ринку дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

За допомогою практичних інструментів і стратегій цей підхід наголошує на пристосуванні маркетингової діяльності до конкретних сегментів споживачів, забезпечуючи вищий рівень залучення та задоволення. Застосовуючи методологію, що базується на даних, і інтегруючи інформацію з аналізу поведінки споживачів, компанії можуть підвищити ефективність виробництва, оптимізувати рекламну діяльність і створити цінність для себе та своїх клієнтів. Це сприяє довгостроковій стабільності та зростанню бізнесу навіть на конкурентних і мінливих ринках [4, С.123].

Аналіз маркетингової товарної політики має важливе значення для узгодження стратегії компанії з вимогами ринку та вподобаннями споживачів. Він передбачає оцінку конкурентоспроможності продукту, оцінку потреб споживачів і виявлення потенційних прогалин ринку. Компанії можуть переконатися, що їхні пропозиції відповідають очікуванням ринку, досліджуючи портфоліо продуктів, тенденції продажів і динаміку конкуренції. Цей аналіз підтримує стратегічні рішення, від розробки продукту до дистрибуції, оптимізації прибутковості та частки ринку. Комплексний підхід, що включає такі методи, як аналіз ABC/XYZ та оцінка споживчої вартості, підвищує ефективність політики та довгостроковий успіх [5, С.96].

У сучасному висококонкурентному ринковому ландшафті, який швидко розвивається, організації повинні перейти від традиційних стратегій, орієнтованих на продукт, до підходів, які ставлять клієнта в центр бізнес-операцій. Політика дистрибуції продукту, орієнтована на клієнта, є не лише відображенням сучасних маркетингових парадигм, але й важливою складовою досягнення стійкої конкурентної переваги. У цьому розділі досліджуються теоретичні та наукові основи, які дають змогу розробити політику розподілу, орієнтовану на клієнта, поєднуючи класичні маркетингові теорії з сучасними емпіричними дослідженнями. Завдяки детальному аналізу різних моделей, інфраструктур і тематичних досліджень ця робота спрямована на забезпечення глибокого розуміння того, як орієнтацію на клієнта можна впровадити в процес розподілу, щоб стимулювати зростання бізнесу та підвищувати задоволеність споживачів [6, С.4128].

Еволюція маркетингової думки за останні десятиліття призвела до значної зміни парадигми — від акценту на масовому виробництві та агресивних методах продажу до інтегрованого підходу, який визнає центральну роль потреб і вподобань клієнтів. Ранні моделі маркетингу, такі як орієнтація на виробництво та продукт, припускали, що клієнти будуть віддавати перевагу компаніям, які виробляють товари ефективно або пропонують високоякісні продукти. Однак ці моделі часто не враховували динамічний характер поведінки споживачів. У міру

насичення ринків і зростання очікувань споживачів науковці та практики наголошували на важливості маркетингу стосунків, якості обслуговування та задоволеності клієнтів як основних рушійних сил успіху [7, С.72].

У цьому контексті орієнтація на клієнта стала ключовою концепцією. Це передбачає розуміння та передбачення потреб клієнтів, адаптацію пропозицій для задоволення цих потреб і забезпечення того, щоб весь процес розповсюдження був розроблений для забезпечення найвищої цінності. Трансформація від стратегій, орієнтованих на продукт, до стратегій, орієнтованих на клієнта, є не просто реакцією на конкурентний тиск, а й результатом ретельного наукового дослідження поведінки споживачів, моделей комунікації та динаміки каналів розподілу [8].

Теоретичні основи клієнтоорієнтованої товарної політики базується на класичному маркетинг-міксі та його обмеженнях. Історично комплекс маркетингу, що складається з продукту, ціни, місця та реклами (4Р), служив наріжним каменем маркетингової стратегії. Серед цих елементів «місце» або розповсюдження відіграли вирішальну роль у забезпеченні того, щоб продукти ефективно досягали клієнтів.

Традиційні моделі розподілу зосереджені на логістичній ефективності та економії масштабу. Однак із диверсифікацією ринків і зміною очікувань споживачів стали очевидними обмеження універсального підходу до розподілу. Класичний маркетинг-мікс не повністю враховував нюанси поведінки клієнтів і потреби в кастомізації. У відповідь на це науковці почали переглядати елемент «місця» через призму орієнтації на споживача, виступаючи за гнучкі системи розподілу, які адаптовані до конкретних потреб різних сегментів клієнтів. Ця еволюція відображає ширший теоретичний перехід від обміну на основі транзакцій до взаємодії на основі відносин [9, С. 83].

Поява маркетингу взаємовідносин породила думку про те, що довгострокові відносини з клієнтами є фундаментальними для успіху бізнесу. Такі дослідники, як Гренроос і Варго, стверджують, що цінність створюється спільно у взаємодії між компаніями та клієнтами, а не постачається як готовий продукт. Ця

перспектива має значні наслідки для розподілу продукції. Це означає, що канал розподілу є не пасивним каналом, а активним учасником створення вартості [10].

Коли політика розповсюдження розроблена з урахуванням орієнтації на споживача, кожна точка взаємодії вздовж каналу — від точки продажу до післяпродажної підтримки — сприяє загальному досвіду клієнта. Інтеграція принципів маркетингу взаємовідносин у стратегії дистрибуції вимагає від організацій розробки ефективних та адаптивних каналів для залучення клієнтів до значущої взаємодії протягом усього шляху покупки.

Останні досягнення в інформаційних технологіях і комунікаціях зробили революцію в каналах розподілу. Розвиток електронної комерції та цифрових платформ породив багатоканальні та багатоканальні стратегії розповсюдження. Багатоканальне розповсюдження стосується використання кількох окремих каналів (таких як звичайні магазини, онлайн-ринки та прямі продажі) для охоплення клієнтів, тоді як багатоканальне розповсюдження спрямоване на створення безперебійної та інтегрованої взаємодії з клієнтами в усіх каналах.

З теоретичної точки зору, ці підходи кидають виклик традиційному погляду на розподіл як на лінійний процес. Натомість вони підкреслюють важливість плинності та інтеграції для задоволення очікувань клієнтів. Багатоканальний підхід, зокрема, ґрунтується на теоріях управління клієнтським досвідом і логіці домінування послуг, які стверджують, що кожна точка взаємодії є потенційним джерелом створення цінності. Забезпечуючи узгодженість усіх каналів, компанії можуть краще задовольняти різноманітні потреби своєї клієнтської бази та підтримувати довгострокову лояльність [11, С.103].

Емпіричні дослідження продуктивності каналу ефективності дистрибуції часто розглядаються як складова ширшого аналізу традиційних моделей дистрибуції. У вітчизняній науковій літературі немає єдиного загальновизнаного автора, який би спеціалізувався виключно на емпіричних дослідженнях продуктивності каналів маркетингової політики. Однак деякі роботи містять емпіричну складову щодо оцінки ефективності каналів збуту. Значна кількість наукових досліджень присвячена вивченню ефективності різних каналів збуту та

їхнього впливу на задоволеність клієнтів. Емпіричні дослідження показали, що канали, розроблені з урахуванням орієнтації на споживача, як правило, ефективніші з точки зору якості обслуговування, швидкості доставки та загальної задоволеності клієнтів. Наприклад, дослідження, проведені в секторі роздрібної торгівлі, показали, що інтегровані багатоканальні стратегії можуть призвести до вищих коефіцієнтів конверсії та кращого утримання клієнтів [12, С.36].

Кількісні методи, такі як регресійний аналіз і моделювання структурних рівнянь, використовувалися для оцінки зв'язку між характеристиками каналу та результатами клієнта. Ця робота заклала основу для численних емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення зв'язку між характеристиками каналу та результатами клієнтів [13]. Ці дослідження часто показують, що такі фактори, як гнучкість каналів, швидкість реагування та легкість доступу, є ключовими визначальними факторами позитивного клієнтського досвіду. Крім того, якісні дослідження, включаючи тематичні дослідження та глибинні інтерв'ю, дали зрозуміти, як компанії успішно впроваджують орієнтовану на клієнта політику розподілу. Ці дослідження підкреслюють важливість організаційної культури, відданості керівництва та постійного зворотного зв'язку для узгодження стратегій розподілу з потребами клієнтів.

В основі клієнтоорієнтованої політики розподілу лежать чотири теоретичні концепції. Маркетинг відносин: ця концепція передбачає встановлення довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами шляхом задоволення їхніх потреб і надання якісних послуг. У сфері дистрибуції це означає, що компанія повинна прагнути не тільки продати товар, але й забезпечити його доставку вчасно, зручним для клієнта способом і з мінімальними витратами для клієнта. Автор концепції ключові аспекти динаміки маркетингу відносин, включаючи роль взаємодії, довіри та відданості у побудові стійких відносин із клієнтами, досліджує практичні кейси з різних галузей, пропонує інструменти для вимірювання ефективності стратегій маркетингу взаємовідносин, формулює рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів у цьому напрямку [14].

Концепція цінності для споживача: ця концепція полягає в тому, що клієнт оцінює продукт або послугу не лише за їхніми фізичними характеристиками, а й за цінністю, яку вони отримують від їх використання. У сфері дистрибуції це означає, що компанія повинна пропонувати клієнтам не тільки доставку продукту, але й додаткові послуги, які підвищують цінність продукту для них, такі як встановлення, налаштування, гарантійне обслуговування тощо [15].

Теорія обмежень. Одним із засновників і ключових авторів, які сформували концепцію теорії обмежень (ТОС) у бізнесі, є Еліяху М. Голдратт. Його основоположні роботи, включаючи книгу «Мета: процес постійного вдосконалення» (1984), заклали основу для розуміння того, як виявлення та усунення «вузьких місць» (обмежень) може підвищити ефективність процесів виробництва та управління. Хоча Голдратт спочатку зосереджувався на управлінні операціями, його концепції були успішно адаптовані для маркетингової політики. Ця теорія стверджує, що будь-яка система має обмеження, які заважають їй ефективно працювати. У сфері дистрибуції це можуть бути обмеження, пов'язані з логістикою, транспортуванням, складуванням і т. д. Орієнтована на клієнта політика дистрибуції передбачає постійний пошук і усунення цих обмежень для забезпечення максимальної ефективності та задоволення потреб клієнтів.

Модель SERVQUAL. Ця модель використовується для оцінки якості обслуговування споживачів у галузі дистрибуції. Він базується на п'яти критеріях: надійність, чуйність, компетентність, емпатія та зовнішній вигляд. Політика дистрибуції, орієнтована на клієнта, передбачає постійне вдосконалення якості послуг відповідно до цих критеріїв для забезпечення максимального задоволення потреб клієнтів [16]. Автор вперше окреслює концепцію SERVQUAL, яка базується на аналізі розривів між очікуваннями споживачів та їх уявленнями про якість послуг. У роботі висвітлено основні аспекти якості (надійність, відповідальність, впевненість, емпатія та матеріальне забезпечення) та їх значення для подальших досліджень у сфері маркетингової політики.

Автори розширюють традиційну модель SERVQUAL для аналізу якості послуг на цифрових платформах. Дослідження розглядає додаткові цифрові виміри, такі як зручність використання, безпека даних та інтерактивність, які дозволяють більш повно оцінити якість обслуговування в онлайн-середовищі. Емпіричне дослідження базується на кількісних методах, які підтверджують достовірність модифікованої моделі [17].

Перспективи розвитку маркетингової товарної політики, враховуючи технологічні інновації та прийняття рішень на основі даних, набули особливого значення в сучасну еру цифрової трансформації. Технологічний прогрес глибоко вплинув на академічне вивчення політики розподілу, оскільки інтеграція аналітики великих даних, штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання в маркетингові процеси дозволяє компаніям аналізувати величезні обсяги даних про клієнтів. Цей підхід дозволяє ідентифікувати закономірності та прогнозувати поведінку споживачів, таким чином уможливлючи точне коригування каналів розподілу та гарантуючи, що продукти доступні тоді та там, де вони найбільше потрібні клієнтам.

Наприклад, дослідження Ченга та Лі демонструє, як аналітика великих даних може оптимізувати канали розподілу, сприяючи більш ефективному управлінню запасами та адаптації логістичних процесів до змін у поведінці споживачів [18]. Їхні дослідження підкреслюють, що інтеграція аналітичних інструментів дозволяє компаніям виявляти вузькі місця у своїх системах розподілу та швидко реагувати на зміни попиту.

Міллер зосереджується на застосуванні штучного інтелекту для прийняття рішень у маркетингу [19, С.116]. Їхні висновки показують, що використання штучного інтелекту для прогнозування споживчих тенденцій значно підвищує ефективність маркетингових стратегій, зрештою сприяючи створенню систем розподілу, орієнтованих на клієнта.

Крім того, Сміт і Нгуєн надають практичні докази застосування машинного навчання для прогнозування споживчого попиту [20, С.83]. Їхня робота показує, що моделі, засновані на алгоритмах машинного навчання, не тільки

передбачають зміни в уподобаннях споживачів, але й дозволяють компаніям адаптувати свою політику щодо продуктів до конкретних умов ринку, тим самим підвищуючи задоволеність клієнтів і лояльність.

Інтеграція технологічних інновацій і прийняття рішень на основі даних стає пріоритетом у розробці маркетингової політики щодо продуктів. Це дозволяє компаніям оптимізувати свої канали збуту, швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати високий рівень орієнтації на клієнта, що є вирішальним фактором для підтримки конкурентної переваги в сучасній цифровій економіці. Наукові підходи до розповсюдження, орієнтованого на клієнта, тепер часто включають цифрові інструменти, які відстежують показники ефективності в реальному часі за різними каналами. Ця перспектива, орієнтована на дані, допомагає не лише оптимізувати логістику та управління запасами, але й зрозуміти шлях клієнта через різні точки взаємодії. Розширені алгоритми можуть точніше сегментувати клієнтів і надавати персоналізовані рекомендації, ще більше підвищуючи ефективність політики розподілу.

Поведінкова економіка пропонує іншу наукову лінзу, через яку можна досліджувати орієнтовану на клієнта політику розподілу. Враховуючи когнітивні упередження та процеси прийняття рішень споживачами, маркетологи можуть розробляти системи розповсюдження, які пом'якшують типові підводні камені, такі як перевантаження інформацією, втома від прийняття рішень та ефекти прив'язки. Наприклад, спрощення процесу пошуку продукту або оптимізація процесу оформлення замовлення може значно вплинути на рішення про покупку.

Річард Талер широко визнаний як один із піонерів поведінкової економіки, а його книга «Погана поведінка: створення поведінкової економіки» стала основоположною працею в цій галузі [21]. У цій книзі Талер розповідає про історію та еволюцію поведінкової економіки, наголошуючи на тому, що традиційні економічні теорії часто ігнорують психологічні та емоційні фактори, які впливають на прийняття рішень. Він демонструє, що моделі людської економічної поведінки «неправильно поведуться» можуть пояснити численні ринкові аномалії та викривлення. Поєднуючи як теоретичний аналіз, так і

практичні приклади, книга ілюструє, як принципи поведінкової економіки можуть бути застосовані для покращення процесу прийняття рішень у бізнесі та державній політиці, тим самим роблячи значний внесок у наше розуміння людської поведінки в економічних процесах.

Емпіричні дослідження в галузі поведінкової економіки надали докази того, що незначні корективи в процесі розподілу, такі як чіткіші вивіски, спрощені цифрові інтерфейси та персоналізоване спілкування, можуть мати суттєвий вплив на задоволеність клієнтів і лояльність. Інтеграція цих ідей у загальну стратегію розподілу є прикладом того, як наукові підходи можуть подолати розрив між теоретичними моделями та практичним застосуванням [22].

Інтеграція теоретичних моделей із науковими методами у формуванні політики розподілу, орієнтованої на клієнта, є сферою, що розвивається. Майбутні дослідження можуть вивчити кілька перспективних шляхів.

Інтеграція нових технологій: постійний розвиток штучного інтелекту, блокчейну та доповненої реальності відкриває нові можливості для революції в каналах дистрибуції. Дослідження повинні з'ясувати, як ці технології можна ефективно включити в орієнтовані на клієнта системи розподілу.

Сталий розвиток та етичні міркування. З огляду на зростання занепокоєння щодо екологічної стійкості та етичної ділової практики, майбутні дослідження можуть вивчити, як орієнтована на клієнта політика розподілу може узгоджуватися з екологічною логістикою, зменшити вуглецевий слід і підтримати ініціативи корпоративної соціальної відповідальності.

Міжкультурні перспективи. Поведінка споживачів значно відрізняється в різних культурах і регіонах. Порівняльні дослідження, які аналізують, як орієнтація на клієнта при дистрибуції адаптується до різних культурних контекстів, можуть дати цінну інформацію для багатонаціональних організацій.

Поведінкові та психологічні виміри: хоча більшість поточних досліджень зосереджено на технологічних та операційних аспектах, подальше вивчення психологічних факторів, що впливають на задоволеність і лояльність споживачів у процесі розподілу, збагатило б теоретичну базу.

Адаптивні моделі в управлінні кризами: нещодавні глобальні збої підкреслили важливість гнучкості та стійкості. Майбутні дослідження можуть розробити адаптивні моделі, які інтегрують управління ризиками та реагування на кризу в загальну стратегію розподілу, забезпечуючи постійне залучення клієнтів навіть за несприятливих умов [23].

Формулювання політики розподілу продукту, орієнтованої на клієнта, є багатогранним заходом, який поєднує традиційні маркетингові теорії з передовими науковими дослідженнями. У цьому розділі досліджується еволюція орієнтації на клієнта в маркетингу, розглядаються теоретичні основи, які лежать в основі сучасних стратегій розподілу, і розглядаються емпіричні дослідження, які підтверджують ефективність підходів, орієнтованих на клієнта. Інтегруючи концепції маркетингу взаємовідносин, багатоканального розподілу, поведінкової економіки та прийняття рішень на основі даних, організації можуть розробити гнучкі, стійкі та швидко реагуючі мережі розподілу.

Політика розподілу, орієнтована на клієнта, виходить за рамки простої логістики — вона втілює цілісну стратегію, яка узгоджує кожен аспект процесу розподілу з кінцевою метою створення вищої цінності для споживача. Оскільки ринки продовжують розвиватися, а очікування споживачів зростають, здатність до адаптації та інновацій залишатиметься критичною. Розглянуті тут ідеї та основи не лише служать основою для наукових досліджень, але й надають дієві вказівки для практиків, які прагнуть орієнтуватися в складнощах сучасного динамічного ринку.

Підсумовуючи, зазначимо, що вбудовування орієнтації на клієнта в політику розподілу продукції є не просто тактичним рішенням, а стратегічним імперативом, який може змінити ефективність організації. Використовуючи потужність теоретичних моделей і наукових досліджень, компанії можуть налагодити тривалі стосунки зі своїми клієнтами, стимулювати стійке зростання та забезпечити конкурентну перевагу в глобальній економіці, яка стає все більш взаємопов'язаною.

1.2 Теоретичні аспекти маркетингової діяльності підприємств на ринку B2B

За останні два-три роки концепція політики розподілу продукту в B2B зазнала суттєвої трансформації через стрімке зростання онлайн-продажів. Поява цифрових платформ і електронної комерції порушила традиційні багаторівневі канали дистрибуції, дозволивши компаніям надавати прямий доступ до клієнтів і встановлювати миттєву взаємодію. Сьогодні компанії активно використовують онлайн-ресурси для збору даних про потреби бізнес-споживачів, оптимізації логістики та розробки індивідуальних маркетингових стратегій. Цей підхід персоналізує пропозиції, зменшує посередницькі витрати та дозволяє компаніям реагувати в режимі реального часу на коливання попиту. Такі технології, як аналітика великих даних, автоматизація та штучний інтелект, прискорюють процеси прийняття рішень і підвищують загальну ефективність стратегій розподілу. В результаті сегмент B2B став більш динамічним, швидко адаптувався до змін ринку та постійно вдосконалював свої механізми дистрибуції. Інтеграція маркетингу та продажів в єдину цифрову екосистему ще більше посилює орієнтацію на клієнта, забезпечуючи безперебійне та негайне залучення клієнтів. Діаграма ілюструє зміни в тому, як команди B2B маркетингу та продажів взаємодіють із потенційними покупцями протягом усього шляху до покупки.

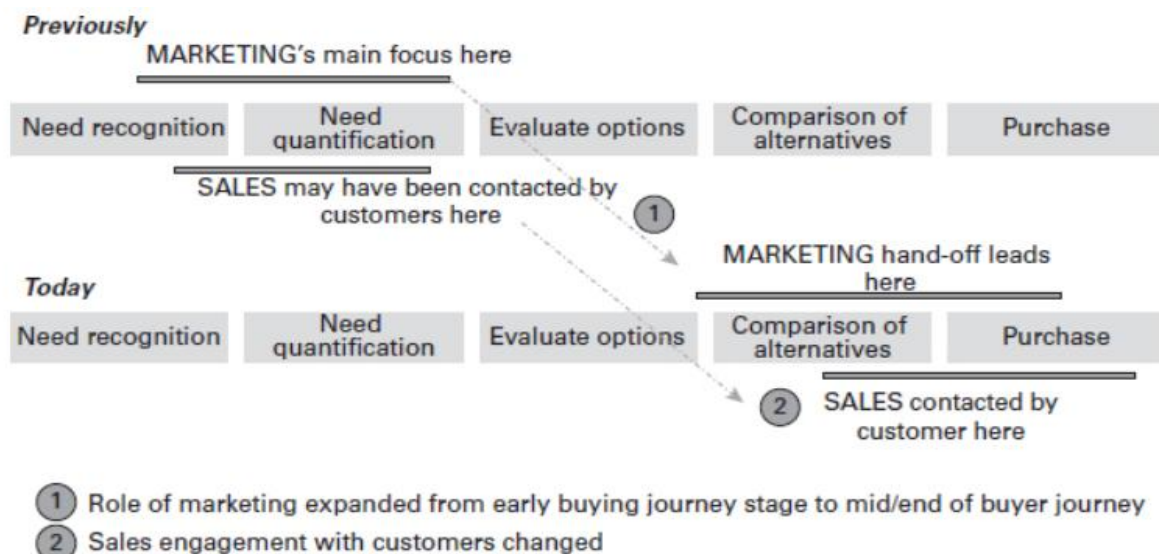


Рис 2.1 Взаємодія в системі B2B із потенційними покупцями

Підхід Саймона Холла до стратегії маркетингу B2B за останній рік став одним з пріоритетних [24]. Він наголошує на інтеграції цифрових каналів, передовій аналітиці та орієнтованому на клієнта вмісті для досягнення вимірних бізнес-результатів. Його структура виступає за бездоганну конвергенцію маркетингу та продажів, де цифрові інструменти, такі як SEO, контент-маркетинг, соціальні медіа та маркетинг на основі облікових записів, розгортаються для залучення та залучення висококваліфікованих потенційних клієнтів. Холл наголошує на важливості прийняття рішень на основі даних – овикористання великих даних і штучного інтелекту – для оптимізації кампаній, персоналізації повідомлень і точного націлювання на ключові облікові записи. Стимулюючи прямі інтерактивні стосунки та використовуючи технології для аналізу в реальному часі, його стратегія дозволяє B2B-підприємствам зміцнювати довіру, покращувати взаємодію з клієнтами та, зрештою, досягати стабільної конкурентної переваги в цифровому середовищі, що швидко розвивається.

Традиційно маркетинг зосереджувався на перших етапах – підвищення обізнаності, залучення інтересу та створення початкових потенційних клієнтів – перед тим, як передати їх продажам. Тоді продажі почали процес на етапі порівняння альтернатив або покупки, коли клієнти були ближче до прийняття рішення [25].

Сьогодні ролі маркетингу та продажів розширилися та стали більш інтегрованими. Розширена маркетингова участь. Маркетинг більше не обмежується ранніми фазами «усвідомлення» та «розпізнавання потреби». Натомість він залишається залученим до «порівняння альтернатив» і навіть до етапу «купівлі». Це відображає реальність того, що покупці B2B проводять обширні дослідження в Інтернеті, порівнюють різні рішення та шукають постійного контенту та вказівок. У результаті маркетинг продовжує надавати релевантну інформацію, інтелектуальне лідерство та цільові кампанії протягом усього шляху покупця [26].

Раніше залучення клієнтів до продажів показує, що в багатьох випадках клієнти звертаються до відділу продажів раніше – іноді навіть на етапі «оцінки варіантів» – замість того, щоб чекати до завершальних етапів. Оскільки тепер покупці можуть самостійно знаходити детальну інформацію про продукт, експертні оцінки та інформацію про конкурентоспроможність, вони вступають у обговорення з відділами продажів більш поінформованими та з більш конкретними запитаннями чи потребами [27].

Спільне узгодження. Оскільки маркетинг розтягується далі, а продажі залучаються швидше, обидві команди повинні тісно співпрацювати. Маркетинг забезпечує постійний контент, підтримку потенційних клієнтів і розуміння поведінки покупців, тоді як відділ продажів пропонує глибші знання про продукт і пряму взаємодію. Об'єднані зусилля гарантують, що потенційні клієнти отримають узгоджені повідомлення та підтримку від початкового дослідження до покупки [28]. Інтегроване узгодження між маркетингом і продажами має важливе значення для того, щоб потенційні клієнти отримували послідовний, цілісний досвід від початкового дослідження до покупки. Вони стверджують, що оскільки маркетинг розширює свою роль – надаючи безперервний контент, заохочуючи потенційних клієнтів і аналізуючи поведінку покупців — команди з продажу все більше залучаються на ранніх стадіях процесу, щоб забезпечити глибше розуміння продукту та пряму взаємодію. Цей скоординований підхід не тільки гарантує уніфікований обмін повідомленнями між точками взаємодії, але й сприяє зміцненню довгострокових відносин із клієнтами, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню ефективності бізнесу.

Загалом, цей новий підхід підкреслює, що маркетинг B2B тепер є невід'ємною частиною всього процесу купівлі, а не просто створює потенційних клієнтів на початку. У той же час спеціалісти з продажу взаємодіють із покупцями в різних точках взаємодії, реагуючи на більш освічених потенційних клієнтів, які часто вимагають взаємодії на ранніх стадіях процесу. Ця трансформація підкреслює необхідність узгоджених стратегій, обміну даними та

узгоджених цілей між маркетингом і продажами, щоб ефективно відповідати очікуванням сучасних поінформованих покупців B2B.

B2B-маркетинг значно розвинувся за останні кілька десятиліть, змінившись від суто транзакційного підходу до більш стратегічної моделі, орієнтованої на відносини. Ранні дослідження Нарвера та Слейтера (1990) підкреслювали важливість ринкової орієнтації, демонструючи, що компанії, які активно збирають ринкову інформацію та зосереджуються на потребах споживачів, прагнуть досягти вищої прибутковості. Їхня основоположна робота заклала основу для подальших досліджень, які розширили нюанси взаємодії B2B і потреби в індивідуальних маркетингових стратегіях [29].

На відміну від маркетингу B2C, транзакції B2B зазвичай передбачають довший цикл продажів, кілька осіб, які приймають рішення, і складніші процеси купівлі. Ця складність вимагає глибокого розуміння як стратегічних, так і операційних аспектів маркетингу. Теоретичні моделі, розроблені на сьогоднішній день, відображають ці відмінності, наголошуючи на побудові відносин, довірі та створенні довгострокових партнерств.

Нещодавні дослідження сучасних авторів підкреслюють, що B2B маркетинг тепер є невід'ємною частиною всього шляху до покупки, а не обмежується лише початковим залученням потенційних клієнтів. Наприклад, Гарсія та Томпсон (2022) стверджують, що цифрова трансформація та розширена аналітика даних дозволили маркетинговим командам постійно взаємодіяти з потенційними клієнтами, від початкового дослідження до покупки. Вони наголошують, що раннє залучення відділів продажів зараз є важливим, оскільки сучасні покупці краще поінформовані та прагнуть негайної, глибокої взаємодії з продуктом. Подібним чином Сміт і Андерсон підкреслюють, що синхронізація маркетингу та продажів — за допомогою спільних даних, уніфікованих стратегій і узгодженого обміну повідомленнями — має вирішальне значення для задоволення очікувань сучасних обізнаних клієнтів B2B [30]. Ці сучасні перспективи, що випливають із досліджень, опублікованих після 2021 року, підкреслюють важливість інтегрованих підходів, що керуються даними, для

сприяння безперервному залученню клієнтів і підтримки конкурентної переваги на ринку B2B, що розвивається.

Крім того, глобальний бізнес, що розвивається, вимагає від компаній вирішення як внутрішніх, так і міжнародних викликів. У контексті B2B такі питання, як оптимізація ланцюжка поставок, управління каналами та інтеграція цифрових технологій, відіграють вирішальну роль. Ці фактори стали ще більш помітними в таких галузях, як HoReCa, де компанії повинні швидко реагувати на коливання вимог ринку та споживчі тенденції. Теоретичні основи, розглянуті в цьому розділі, служать основою для розуміння того, як підприємства можуть ефективно долати ці складності.

Маркетинг відносин у B2B і HoReCa став центральною парадигмою маркетингу B2B, особливо на ринках, які характеризуються довгостроковими залученнями та високою взаємозалежністю клієнтів. Побудова надійних стосунків має першочергове значення в секторі HoReCa, де задоволення клієнтів і повторний бізнес є життєво важливими. Відповідно до Дея, орієнтовані на ринок організації розвивають специфічні можливості, які дозволяють їм підтримувати конкурентні переваги, узгоджуючи свої внутрішні процеси з очікуваннями клієнтів [31]. Нове дослідження вивчає, як цифрова трансформація сприяє розвитку організаційних можливостей, необхідних для досягнення та підтримки конкурентної переваги на сучасному ринку. Автори аналізують ключові фактори, такі як гнучкі процеси, інтеграція даних та управління інноваціями, які дозволяють організаціям адаптуватися до швидко мінливих умов ринку. Дослідження підкреслює стратегічну важливість узгодження цифрових ініціатив з основними бізнес-цілями для забезпечення сталого зростання.

У контексті B2B маркетинг відносин виходить за рамки утримання клієнтів; це передбачає постійний діалог між постачальниками та покупцями, що веде до спільного створення вартості. Це особливо важливо для компаній у сегменті HoReCa, які часто покладаються на індивідуальні рішення та високий ступінь персоналізації послуг. Наприклад, академічні дослідження показали, що

використання маркетингових стратегій взаємовідносин, таких як персоналізоване спілкування, індивідуальні пропозиції послуг і спільне вирішення проблем, призводить до підвищення лояльності клієнтів і підвищення життєвої цінності.

Більше того, сучасні дослідження підкреслюють, що інтеграція цифрових інструментів ще більше посилює зусилля з маркетингу відносин. Наприклад, нещодавні статті Сміта та Андерсона ілюструють, як цифрові платформи дозволяють компаніям підтримувати постійну взаємодію зі своїми клієнтами через зворотний зв'язок у реальному часі та персоналізовані маркетингові кампанії, які є важливими в сучасному швидкоплинному середовищі B2B нещодавнє дослідження, присвячене дистанційним послугам та еволюції стратегій залучення клієнтів [32].

Кількісні методи оцінки маркетингових каналів Лю Ю., Чжан К. та Лі Х. досліджують, як орієнтація на цифровий ринок впливає на ефективність фірми в середовищі B2B [33]. Їхнє дослідження модернізує традиційні рамки орієнтації на ринок шляхом інтеграції елементів цифрової трансформації, показуючи, що компанії, які використовують передові цифрові інструменти для збору інформації клієнтів і реагування на неї, досягають чудових результатів. Це дослідження підкреслює перехід від звичайних, статичних маркетингових практик до динамічних, керованих даними та гнучких стратегій у B2B маркетингу.

Гарсія М та Кумар Р. оновлюють класичну концепцію ринкової орієнтації, включивши аналітику великих даних і цифрові інновації [34]. Вони стверджують, що сучасні B2B фірми повинні адаптувати традиційні параметри ринкової орієнтації, щоб включити обробку даних у реальному часі та методи залучення клієнтів. Їх висновки свідчать про те, що використання розширеної аналітики не тільки покращує процес прийняття стратегічних рішень, але й дозволяє компаніям ефективніше реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

Разом ці дослідження ілюструють еволюцію B2B маркетингу в більш інтегровану, цифрову та орієнтовану на клієнта дисципліну. Оскільки B2B-фірми

все більше покладаються на дані та гнучкі методології, вони можуть краще узгоджувати свої стратегії з ринковим ландшафтом, що постійно змінюється, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу.

Нещодавні дослідження ще більше вдосконалили ці методології, включивши аналітику великих даних. Наприклад, Міллер А та інші досліджували використання SEM в аналізі цифрових маркетингових каналів, підкреслюючи, як керовану даними інформацію можна використовувати для оптимізації продуктивності каналу в режимі реального часу [35]. Ці досягнення дозволили маркетологам вийти за межі традиційних показників і отримати більш детальне розуміння того, як кожен елемент маркетингового каналу впливає на загальну продуктивність. У цьому дослідженні Міллер та ін. досліджують, як можна використовувати штучний інтелект (ШІ) для оптимізації стратегій розповсюдження продукту в рамках маркетингу. Дослідження використовує змішаний підхід, поєднуючи кількісний аналіз даних із якісними прикладами провідних компаній B2B. Дослідження демонструє, що прийняття рішень на основі штучного інтелекту дозволяє компаніям точніше прогнозувати попит, оптимізувати управління запасами та надавати персоналізовані маркетингові повідомлення в режимі реального часу. Цей інтегрований підхід не тільки покращує операційну ефективність, але й покращує узгодженість між маркетингом і продажами, сприяючи більш оперативній та орієнтованій на клієнта стратегії. Зрештою, Міллер та ін. надати цінну інформацію про те, як цифрові інновації можуть створити конкурентну перевагу на сучасному динамічному ринку B2B.

Крім того, регресійні моделі були використані для прогнозування поведінки клієнтів на основі історичних даних, що дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у канали. Інтеграція кількісних методів із цифровою аналітикою виявилася особливо корисною в таких секторах, як HoReCa, де швидкі зміни споживчого попиту вимагають гнучких та адаптивних маркетингових стратегій.

Якісні підходи: інформація з тематичних досліджень та глибинних інтерв'ю. Паралельно з кількісними методами, якісні дослідження дали цінну інформацію про практичну реалізацію маркетингових стратегій у середовищі B2B. Глибинні інтерв'ю, тематичні дослідження та тематичний аналіз широко використовуються для вивчення нюансів клієнтського досвіду та організаційної поведінки. Кумар і Пател досліджують вирішальну роль корпоративної культури та відданості керівництва в успішному впровадженні клієнтоорієнтованих стратегій в організаціях B2B [36]. Дослідження спирається на основоположну роботу Дешпанде, Фарлі та Беррі, досліджуючи, як сучасне, динамічне організаційне середовище потребує міцної культурної основи та проактивного лідерства для реалізації ініціатив, орієнтованих на клієнта. Автори використовують глибокі інтерв'ю та тематичний аналіз, щоб виявити ключові культурні атрибути та практики лідерства, які сприяють ефективній орієнтації на клієнта. Їхні висновки підкреслюють, що культура, яка наголошує на гнучкості, безперервному навчанні та міжфункціональній співпраці в поєднанні з лідерами, які активно просувають і втілюють ці цінності, є важливою для адаптації до змін ринку та задоволення мінливих потреб клієнтів. Це дослідження пропонує цінну інформацію для менеджерів, які прагнуть узгодити організаційну культуру зі стратегічним залученням клієнтів у цифрову еру.

Такі якісні методи дозволяють дослідникам фіксувати контекстуальні фактори, які кількісні підходи можуть пропустити. У сегменті HoReCa, де надання послуг і взаємодія з клієнтами є виключно особистими, якісні дані забезпечують глибше розуміння очікувань клієнтів, залучення співробітників та інноваційні послуги. У нещодавньому дослідженні Лі та Парк використовувалися якісні інтерв'ю, щоб дослідити, як керівники B2B адаптують свої маркетингові практики для задоволення мінливих потреб клієнтів [37].

Ці знання мають вирішальне значення для розробки комплексної маркетингової стратегії, яка не тільки спирається на числові дані, але також враховує людські аспекти маркетингу та аспекти відносин. Таким чином, якісне

дослідження доповнює кількісні методи, надаючи цілісне уявлення про те, як реалізуються маркетингові стратегії на динамічних і конкурентних ринках.

Не можна недооцінювати вплив технологічних інновацій і аналізу даних на маркетингову діяльність. Поява технологічних інновацій зробила революцію в маркетингових стратегіях у секторі B2B. Інтеграція аналітики великих даних, штучного інтелекту (AI) і машинного навчання в маркетингові процеси дозволяє компаніям аналізувати величезні обсяги даних про клієнтів і прогнозувати поведінку споживачів з безпрецедентною точністю. Аналітика великих даних значно покращує оптимізацію каналів розподілу шляхом виявлення вузьких місць і покращення управління запасами. Крім того, моделі прийняття рішень на основі ШІ використовуються для адаптації маркетингових стратегій до конкретних сегментів споживачів.

Дослідження виявили, що інструменти штучного інтелекту не лише передбачають споживчі тенденції, але й допомагають коригувати маркетингову тактику в режимі реального часу, що призводить до покращення залучення клієнтів і підвищення прибутковості. У сегменті HoReCa, де своєчасне надання послуг є критичним, здатність обробляти та аналізувати дані в режимі реального часу забезпечує конкурентну перевагу. Алгоритми машинного навчання дозволяють компаніям персоналізувати маркетингові повідомлення, оптимізувати стратегії ціноутворення та прогнозувати коливання попиту, забезпечуючи доступність продуктів у потрібний час і в потрібному місці. Ці технологічні досягнення змінили традиційні практики маркетингу, зробивши прийняття рішень на основі даних основним компонентом сучасних маркетингових стратегій B2B.

Виклики та можливості в B2B маркетингу – перспектива HoReCa.

Незважаючи на те, що технологічні інновації та аналітика даних відкривають значні можливості, вони також створюють серйозні проблеми для бізнесу B2B, особливо в сегменті HoReCa. Одним із головних викликів є необхідність повної інтеграції нових технологій із існуючими бізнес-процесами. Компанії повинні інвестувати в модернізацію своєї IT-інфраструктури та

навчання персоналу ефективному використанню передових інструментів аналітики.

Ще одна проблема – забезпечення якості та безпеки даних. Дедалі більша залежність від великих даних викликає занепокоєння щодо цілісності та конфіденційності даних, що може вплинути на довіру клієнтів і дотримання нормативних вимог. Підприємства повинні впроваджувати надійні системи керування даними, щоб вирішити ці виклики, водночас пожинаючи переваги розуміння на основі даних.

З точки зору можливостей, перехід до цифровізації відкриває нові шляхи для інновацій у розробці продуктів і обслуговуванні клієнтів. Наприклад, компанії в секторі HoReCa можуть використовувати цифрові платформи для безпосередньої взаємодії зі своїми клієнтами, пропонуючи персоналізований досвід, який створює довгострокові відносини. Недавнє дослідження Гарсії та Томпсона ілюструє, як дистанційні послуги та ініціативи цифрового маркетингу можуть трансформувати взаємодію з клієнтами, що призводить до підвищення рівня задоволеності та лояльності. Крім того, конвергенція цифрових технологій із традиційними маркетинговими практиками створює благодатний ґрунт для інновацій. Компанії, які успішно поєднують кількісну аналітику з якісною інформацією, краще реагують на ринкові тенденції, керують ризиками та використовують нові можливості. Такий комплексний підхід необхідний для підтримки конкурентної переваги на ринку, що стає все більш динамічним і взаємопов'язаним.

Інтеграція теоретичних основ із практичним застосуванням є важливою для розробки ефективних маркетингових стратегій на ринку B2B. Випадок PrJSC Lantmännen Akxa пропонує цінну інформацію про те, як усталені теорії перетворюються на реальну практику, зокрема в сегменті HoReCa. Хоча компанія працює в основному в харчовому секторі, її маркетингова діяльність на ринках B2B і HoReCa забезпечує корисний контекст для розуміння ширших принципів маркетингу.

Наприклад, приклад Lantmännen Akxa показує, що компанія використовує цифрові технології та аналітику даних для оптимізації своїх каналів продажів і підвищення залученості клієнтів. Це узгоджується з теоретичними моделями, які підкреслюють роль великих даних і штучного інтелекту в сучасному маркетингу. Крім того, стратегічний фокус компанії на маркетингу відносин і орієнтації на клієнта перегукується з теоретичними поглядами. Глибоке розуміння потреб клієнтів є фундаментальним для досягнення конкурентної переваги. Кейс-стаді також підкреслює важливість адаптації маркетингових стратегій до конкретних вимог ринку HoReCa. Пристосовуючи свої пропозиції продуктів і послуг до унікальних вимог готелів, ресторанів і кафе, Lantmännen Akxa є прикладом того, як такі теоретичні концепції, як сегментація ринку та маркетинг відносин, можуть бути ефективно застосовані на практиці. Крім того, досвід компанії підкреслює необхідність поєднання кількісних методів (наприклад, регресійного аналізу та SEM) з якісними підходами (наприклад, глибинні інтерв'ю та тематичні дослідження), щоб повністю відобразити складність маркетингу B2B.

Теоретичне дослідження маркетингової діяльності B2B підкреслює глибоку трансформацію, спричинену цифровими інноваціями, аналітикою даних і зміною очікувань клієнтів. Під час цієї роботи ми досліджували, як традиційні маркетингові концепції, такі як орієнтація на ринок, маркетинг відносин і якість послуг, переосмислюються та змінюються в контексті сучасних цифрових середовищ. B2B ландшафт переходить від ізольованого генерування потенційних клієнтів до інтегрованого, орієнтованого на клієнта континууму, який охоплює весь шлях покупки.

Центральне місце в цій еволюції займає інтеграція цифрових технологій. Запровадження аналітики великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання дозволило підприємствам збирати детальну інформацію про клієнтів, точно прогнозувати попит і адаптувати маркетингові стратегії в режимі реального часу. Інновації не лише вдосконалюють традиційні канали дистрибуції, але й сприяють тіснішій співпраці між відділами маркетингу та

продажів. Ця синергія має важливе значення для створення бездоганного клієнтського досвіду, який швидко реагує та адаптується до динаміки ринку.

Крім того, якісне дослідження підкреслило ключову роль корпоративної культури та лідерства в успішній реалізації політики, орієнтованої на клієнта. Динамічна організаційна культура, яка характеризується гнучкістю, безперервним навчанням і міжфункціональною співпрацею, у поєднанні з відданим лідерством, формує основу стійкої конкурентної переваги на сучасних складних ринках B2B.

Підприємства, ймовірно, побачать ще глибше поєднання цифрових і традиційних маркетингових практик, де нові технології, такі як передові алгоритми ШІ, доповнена реальність і блокчейн, сприятимуть подальшій ефективності та прозорості. Ця інтеграція дозволить компаніям забезпечувати гіперперсоналізований досвід клієнтів, оптимізувати ланцюжки поставок і миттєво реагувати на зміну ринкових умов.

Майбутнє маркетингу полягає в прийнятті цифрової трансформації та розвитку організаційної культури, яка надає пріоритет залученню клієнтів на кожному рівні. Ці інновації не тільки переосмислять спосіб взаємодії компаній зі своїми клієнтами, але й встановлять нові стандарти операційної досконалості та конкурентоспроможності на світовому ринку.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПрАТ «ЛАНТМАННЕН АКСА»

2.1 Результати маркетингової діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2020-2023 рр.

Приватне акціонерне товариство «Лантманненн Акса» (ПрАТ «Лантманнен Акса») є частиною шведського комплексу Lantmännen, який реалізує на європейському ринку круп'яні продукти з 1890 року. Компанія є лідером у виробництві сільськогосподарської продукції та швидких сніданків, у тому числі мюслі та граноли. За допомогою запровадження сучасних технологій виробництва компанія дотримується принципів біоенергетики, циркулярної економіки та сталості розвитку. Виробництво власної сировини надає можливість гарантувати споживачам натуральність продуктів та безпечність харчування. В Україні ПрАТ «Лантманнен Акса» виробляє сухі сніданки із 1990 року. З 1998 року був запроваджений бренд START, який позиціонував себе як частину сегменту дитячого харчування. Торгова марка АХА була запущена в Україні із 2004 року.

Основними принципами управління ПрАТ «Лантманнен Акса» є зосередження на досягненні результатів, простота у роботі, цілісний підхід.

При виробництві сухих сніданків ПрАТ «Лантманнен Акса» дотримується вимог європейських стандартів виробництва харчових продуктів: ISO 9001-2000, НАССР, ISO-22000, BRC (управління безпекою харчових продуктів). Відповідно до стратегії розвитку підприємства, у 2025 році компанія планує перейти на принципи роботи циркулярної економіки та розширення відповідальності робітника. У 2030 планує відмовитися від пластику на всіх циклах виробничих процесах.

З початком військових дій в Україні ПрАТ «Лантманнен Акса» запровадила благодійні і волонтерські проєкти, щодо забезпечення незахищених верств населення продуктів харчування. У 2023 році було надано 132 тони сировини та

55 тон готової продукції через 16 міжнародних фондів, у тому числі Фонд Рональда Макдональда та Let's Help.

Основними видами продукції, що виробляє ПрАТ «Лантманнен Акса» є сухі сніданки ТМ «START», ТМ «АХА», каші миттєвого приготування ТМ «АХА» та зернові батончики ТМ «АХА». Продукція виготовлюється із застосуванням технології екструзії, яка поєднує вплив високої температури та різкої зміни тиску при обробці зерна. Термообробка проводиться на стільки швидко, що всі вітаміни та інші корисні речовини повністю зберігаються у готовому продукті. В результаті виробництва отримується якісний натуральний продукт, який не містить холестерину і має ідеальний баланс поживних речовин та клітковини. Асортимент продукції складають різні види пластівців, подушек, мюслі, каш, фігурних виробів.

Основним ринком збуту продукції є Україна через торгові мережі та дистриб'юторів. Підприємство працює з наступними мережами: «АТБ Маркет», «Ашан», «Метро кеш енд керрі», «Новус Україна», «Сільпо-Фуд», «Фора». Також, продукція підприємства представлена на макретплейсах «Розетка» та «Фудком». Основними дистриб'юторами ПрАТ «Лантманненн Акса» є ТОВ «Алмі-Фудз», ТОВ «Афіна гріп», ТОВ «Делікат Рітейл», ТОВ «Дівія ТРЕЙД», ТОВ «Релайз компані».

При виробництві та реалізації продукції використовується сировина власного виробництва та вітчизняна упаковка, що обумовлює зниження собівартості.

Основна потужність виробництва:

- лінія зернових – не менше 410600 кг на місяць;
- лінія кранчей – 137250 кг на місяць.

ПрАТ «Лантманненн Акса» також експортує свою продукцію до Данії, Швеції, Норвегії, Латвії, Молдови, Грузії, Азербайджану, Вірменії, Казахстану, Китаю, Марокко, Румунії та інші країни Азії. Щорічно експортні контракти охоплюють понад 20 країн.

Основним іноземними конкурентами на ринку є Nestle (Швейцарія, пластівці, подушечки, фігурні вироби), Bruggen (Німеччина, мюслі), Sante (Польща, мюслі, гранола, батончики), Elovena (Фінляндія, пластівці). Серед вітчизняних підприємств конкурентами є Дніпропетровський завод харчових концентратів (пластівці, подушечки, фігурні вироби), ТОВ «Санні Фід» (мюслі, гранола, фігурні вироби), ТМ Мюслі Манія (мюслі, гранола).

Основна діяльність підприємства спрямована на виробництво сухих сніданків, сніданків швидкого приготування та батончиків. Основні результати діяльності наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Виробництво сухих сніданків в ПрАТ «Лантманнен Акса», 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна у 2023 у % порівняно з	
						2022	2019
Обсяг виробництва, тон							
Вартість виробленої продукції, тис грн							
Частка у всій виробленої продукції, %							
Обсяг реалізації, тон							
Вартість реалізованої продукції, тис грн							
Собівартість виробленої продукції, грн/кг							
Собівартість реалізованої продукції, грн/кг							
Товарність продукції, %							
Вартість виробництва в Україні, млн грн							
Сегмент ринку сухих сніданків, %							

За 2019-2023 рр. загальний стан реалізації сухих сніданків значно погіршився. Обсяг виробництва у 2023 році порівняно із 2019 роком на 25% і досягнув рівня 6,2 тис тон, що свідчить про недозавантаженість технологічних ліній і втрат каналів реалізації продукції. Зниження обсягів виробництва обумовило поступовий спад реалізації товарної продукції в натуральному вигляді, в тому числі і в вартісному вираженні. Так, порівняно із 2019 роком

вартість реалізованої продукції зменшилась на 5% і становила 494,6 млн грн. Спад виробництва відбувається із поступовим ростом собівартості продукції. За 2019-2023 рр собівартість виробленої продукції збільшилась на 62,8%, реалізованої – на 28,1%. Ключовою причиною збільшення собівартості продукції є значне підвищення витрат на оплату праці та енергетичні ресурси (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

**Собівартість реалізованої продукції
в ПрАТ «Лантманнен Акса», 2019-2023 рр.**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна у 2023 у % порівняно з	
						2022	2019
<i>Структура, %</i>							
Сировина							
Пакувальні матеріали							
Заробітна плата з нарахуваннями							
Електрична енергія ті інші ресурси							
<i>Затрати реалізованої продукції, грн/кг</i>							
Сировина							
Пакувальні матеріали							
Заробітна плата з нарахуваннями							
Електрична енергія ті інші ресурси							

Незважаючи на те, що у структурі собівартості витрати на заробітну плату складають лише 15%, а їх збільшення за років становило лише 5 пунктів, відбулось значне підвищення витрат у кількісному виразі. Заробітна плата із нарахуваннями збільшилась майже вдвічі і становила в 2023 році 11,5 грн/кг реалізованої продукції. Така ж сама тенденція відбувається при рості розміру витрат на електроенергію. За п'ятирічний період витрати на енергетичні ресурси виросли на 66,5%. Слід зазначити, що навіть у першому році військовий дій (2023 р.), керівництво ПрАТ «Лантманнен Акса» значну увагу приділяла увагу трудовим ресурсам та їх утримання. За цих обставин, витрати на заробітну плату у 2023 році порівняно із 2022 роком виросли на 38,7%. Слід зазначити, що

вартість реалізованої продукції у розрахунку на 1 робітника за цей рік збільшилась на 5,4%.

Таблиця 2.3

Продуктивність праці в ПрАТ «Лантманнен Акса», 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна у 2023 у % порівняно з	
						2022	2019
Середня чисельність працівників, осіб							
Фонд оплати праці, тис грн							
Оплата праці в середньому на 1 робітника, тис грн/чол.							
Вартість реалізації продукції в середньому на 1 робітника, тис грн/чол.							

За останній рік, кількість робітників зменшилось на 10%, або на 21 особу. В той же час, продуктивність праці покращилась. Вартість реалізації продукції за останній рік збільшилась на 5,4%, або на 128,9 тис грн. У розрахунку на місяць вартість реалізованої продукції на 1 робітника становить 208,8 тис грн.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Лантманнен Акса», 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна у 2023 у % порівняно з	
						2022	2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн							
Собівартість реалізованої продукції, тис грн							
Валовий прибуток, тис грн							
Рентабельність реалізованої продукції, %							
Ціна реалізованої продукції, грн/кг							
Витрати на збут, тис грн							
Чистий прибуток, тис грн							

Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 р. становив 561,3 млн грн. порівняно із 2022 роком зменшення доходу було незначним і становило 4%. В той же час, собівартість реалізованої продукції за рік зменшилась на 2%. Слід

зазначити, що бізнес з виробництва сухих сніданків є рентабельним. Однак, рівень рентабельності поступово знижується, що обумовлено локдауном в період COVID-19 та початком військових дій в Україні. Порівняно із 2022 роком, рентабельність зменшилась на 2 пункти, порівняно із 2019 роком на 31,6 пунктів. З метою зниження собівартості, підприємство поступово зменшує витрати на маркетинг. За 2019-2023 рр. зменшились на 54,3 млн гривень, або на 35,7%. Зменшення валового прибутку, збільшення заробітної плати обумовили різке зменшення чистого прибутку. За 2019-2023 рр. чистий прибуток зменшився на 90%, валовий прибуток – на 32,1%.

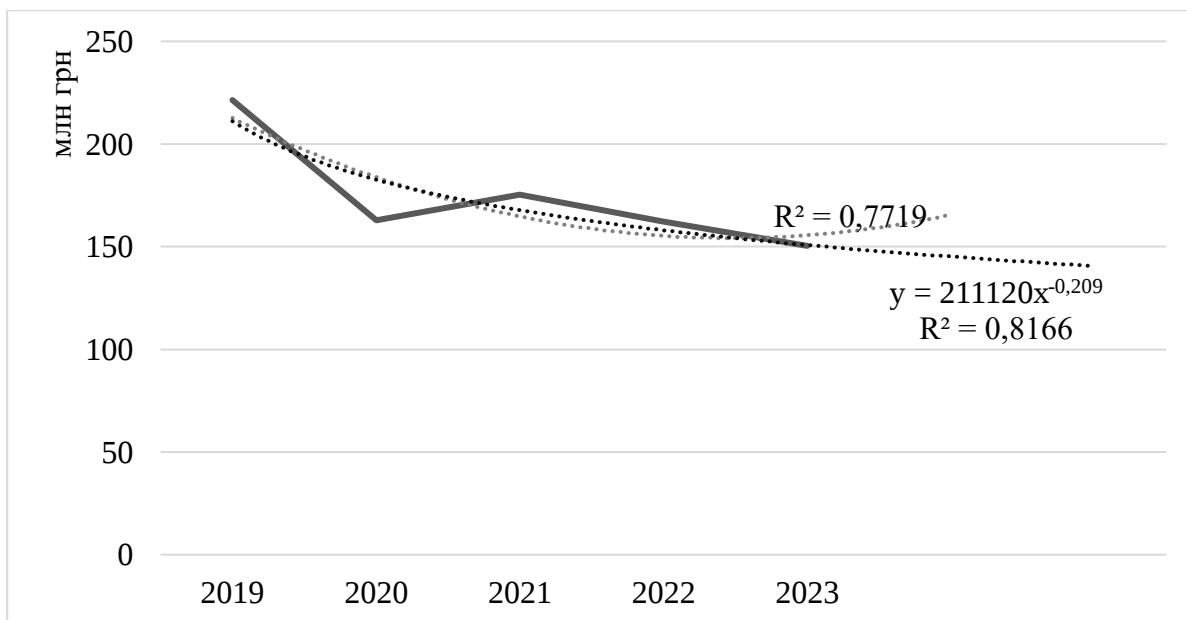


Рис. 2.1 – Тренд валового прибутку, тис грн, 2019-2023 рр.

Аналіз тренду відображає поступове зменшення валового прибутку у 2023-2024 рр. Вірогідність прогнозу 81,7%. Слід зауважити, із врахуванням позитивних змін є потенціал до росту валового прибутку до 180 млн грн. Вірогідність прогнозу – 77,2%.

У зв'язку із військовими діями компанія зменшила всі статті витрат, що спрямовані на маркетингову діяльність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Витрати на маркетинг в ПрАТ «Лантманнен Акса», тис грн, 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна у 2023 у % порівняно з	
						2022	2019
Витрати на інформаційно-консультаційні послуги							
Витрати на рекламні послуги							
Витрати на послуги дизайну							
Витрати на маркетингові дослідження							
Витрати на послуги з передпродажної підготовки							
Витрати на пакування							
Разом витрат на збут							

ПрАТ «Лантманнен Акса» з 2022 року скоротила витрати на рекламні послуги в 5 разів та відмовилось від інформаційно-консультаційних послуг. Значне скорочення мають послуги на передпродажну підготовку і дорівнюють 39,8% від показника 2022 року.

В той же час, маркетингові дослідження і передпродажна підготовка в умовах військових дій вкрай актуальне питання.

В роботі був проведений кореляційний аналіз з метою виявлення залежності змін витрат та валового прибутку (рис. 2.2)

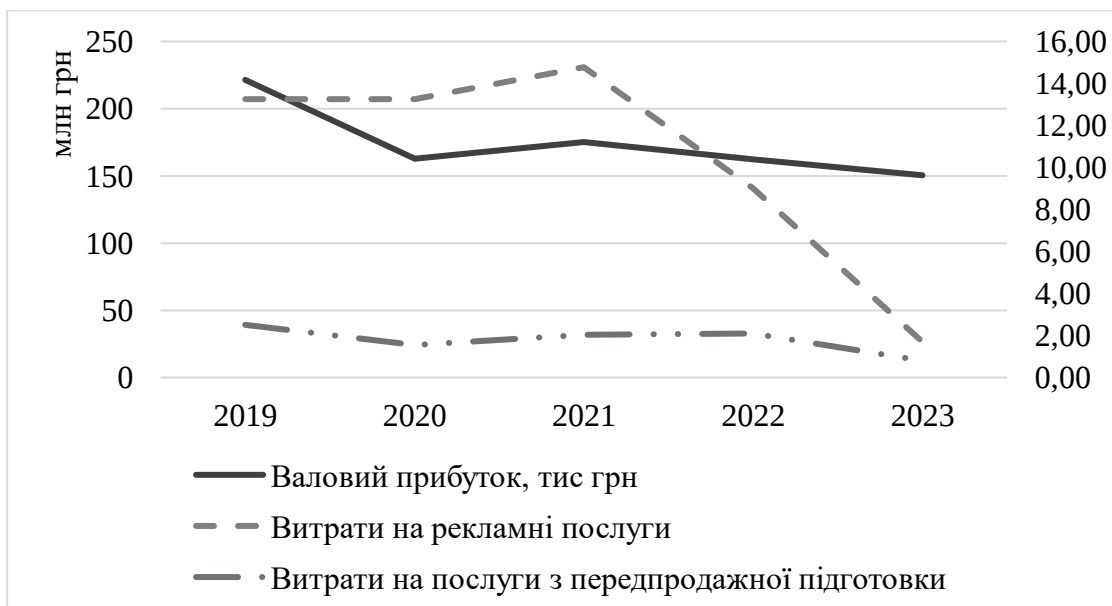


Рис. 2.2 Динаміка витрат на маркетинг та валового прибутку, тис грн, 2019-2025 рр.

Відповідно до розрахунків, у маркетинговій діяльності підприємства виявлена пряма залежність розміру валового прибутку залежно від витрат на рекламу та витрат на передпродажну підготовку. Коефіцієнт кореляції залежності валового прибутку від витрат на рекламні послуги становить 56,17% (середній рівень). Коефіцієнт кореляції залежності валового прибутку від витрат на перепродажну підготовку становить 78,69% (високий рівень).

2.2 Вплив маркетингового середовища на формування клієнтоорієнтованої політики ПРАТ «Лантманнен Акса»

Ефективність діяльності підприємства в умовах сучасного ринку значною мірою залежить від особливостей маркетингового середовища, яке визначає рівень конкуренції, споживчі вподобання, економічні тенденції та регуляторні вимоги. ПРАТ «Лантманнен Акса», як один із провідних виробників злакових сніданків в Україні, прагне розширити свою присутність на ринку HoReCa, пропонуючи інноваційні продукти з додаванням нетипових для сегмента інгредієнтів, таких як лаванда, пелюстки троянд, мед із лимоном та насіння чіа. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження впливу маркетингового середовища на процес виходу підприємства в новий сегмент.

Для формування загальних аспектів клієнтоорієнтованої політики необхідно дослідити чинники маркетингового середовища, що впливають на діяльність ПРАТ «Лантманнен Акса», зокрема економічні, політичні, соціально-культурні та технологічні аспекти. Дослідження цих факторів дозволить визначити можливості та загрози, що виникають при виході компанії в новий сегмент, а також сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Базовий перелік факторів для проведення PEST-аналізу

Political 1. Політична нестабільність в країні внаслідок військових дій; 2. Бюрократизація та рівень корупції в країні; 3. Можливість лобіювання інтересів компанії 4. Можливість участі в міжнародних грантах, програмах та фондах в країні; 5. Вплив діяльності транснаціональних компаній на рівень розвитку індустрії; 6. Обмеження держави щодо безпеки харчових продуктів; 7. Доступність послуг центрів з сертифікації та інших партнерів; 8. Торгові умови імпорту кінцевого продукту 9. Регулювання нормативно-правових актів, що пов'язані із захистом прав споживачів в харчовій індустрії; 10. Регулювання нормативно-правових актів щодо реклами та інформатизації; 11. Запровадження корпоративної соціальної відповідальності в галузі; 12. Регулювання нормативно-правових актів щодо конфіденційності даних в Інтернеті	Economical 1. Рівень інфляції в країні; 2. Рівень безробіття та умови оплати праці; 3. Рівень попиту на продукцію; 4. Зміни пропозиції вітчизняних підприємств на ринку; 5. Вплив імпорту на зміни у функціонуванні галузевих ринків; 6. Рівень розвитку ринкової інфраструктури; 7. Розвиток підприємств HoReCa в регіонах; 8. Інвестиційна привабливість галузі; 9. Вплив еластичності попиту (пропозиції) на ринку; 10. Рівень купівельної спроможності населення; 11. Особливості роботи на ринках B2B, B2C, B2G; 12. Вплив місткості ринку на можливість збільшення пропозиції продукції
Socio-Cultural 1. Розвиток сучасних систем здорового харчування (вегетаріанство, сиродієння); 2. Зміни в способі життя споживачів, поява нових звичок; 3. Культурні цінності населення (дотримання правил, норм, традицій); 4. Вплив знаменитостей та блогерів на формування купівельної спроможності та споживання продукції; 5. Сприйняття нового продукту як товару; 6. Зміна характеру покупок, складу споживчого кошика окремої сім'ї; 7. Підвищення соціальної відповідальності клієнтів і споживачів; 8. Використання цифрових технологій для встановлення споживчих переваг та поведінки споживачів; 9. Вплив міграції населення на розвиток галузі; 10. Кількість людей, що належать до цільового сегменту ринку HoReCa; 11. Попит на продукцію споживачами із захворюванням (цукровий діабет, серцево-судинні захворювання тощо); 12. Зростає кількість освічених людей	Technological 1. Розвиток інфраструктури України; 2. Рівень впровадження інновацій вітчизняних чи зарубіжних вчених у процес виробництва та маркетинг; 3. Наявність наукових інститутів, що займаються інноваційними проблемами розвитку промисловості; 4. Державна підтримка розвитку науково-технічних інновацій; 5. Впровадження цифровізації в технологічні та збутові процеси; 6. Можливість використання робототехніки у виробництві; 7. Використання штучного інтелекту у виробництві та реалізації продукції; 8. Розвиток соціальних мереж та цифрова грамотність фахівців; 9. Розвиток та впровадження інновацій у малому та середньому бізнесі; 10. Впровадження інновацій в упаковці, зберіганні і транспортуванні; 11. Розробка різноманітних систем управління виробництвом і збутом (ERP, CRM); 12. Доступ до цифрових технологій

Основними маркетинговими заходами, які будуть проведені під час виходу на ринок є:

- розробка інноваційних видів мюслі з додаванням нових інгредієнтів;
- проведення фокус групи серед представників HoReCa;
- розробка маркетингового плану виходу на новий ринок;
- розробка каталогів та промо-матеріалів для роботи на ринку HoReCa;
- участь у галузевих виставках в Україні для налагодження контактів,
- проведення навчання для власників бізнесу, поварів ресторанів, готельєрів;
- відвідування міжнародних виставок у харчовій галузі та готельно ресторанній індустрії.

На основі PEST-аналізу розробка клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії для компанії в секторі HoReCa повинна враховувати кілька ключових факторів. З політичної точки зору, ПраТ «Лантманнен Акса» участь у міжнародних грантах та рекламних ініціативах може підвищити репутацію компанії та довіру споживачів. З економічного погляду стратегія повинна враховувати коливання купівельної спроможності та еластичність попиту. Зміцнення партнерства в ланцюзі поставок і оптимізація стратегій ціноутворення можуть допомогти зменшити ризики, пов'язані з економічною нестабільністю. Крім того, орієнтація як на ринки B2B, так і на ринки B2C при одночасному використанні регіональних тенденцій зростання HoReCa сприятиме розширенню ринку. Інвестиції в інфраструктуру та цифрову трансформацію будуть вирішальними для підтримки конкурентоспроможності. Зосередження на ринкових нішах, таких як споживачі з дієтичними обмеженнями, може відрізнити компанію від конкурентів. Персоналізовані маркетингові кампанії на основі аналізу даних можуть удосконалити стратегії залучення клієнтів. Співпраця з дослідницькими установами та стартапами сприятиме постійним інноваціям, забезпечуючи довгострокову актуальність на ринку.

Загалом, динамічна, гнучка маркетингова стратегія, яка включає відповідність нормативним вимогам, економічну стійкість, соціально-культурні

тенденції та технологічний прогрес, підвищить задоволеність клієнтів і конкурентоспроможність.

Для проведення аналізу факторів методом PEST було обрано по 12 факторів в кожній групі, які потенційно можуть впливати на результати виходу на новий ринок.

Таблиця 2.7

Імовірність зміни політичних факторів впливу на реалізацію проекту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» згідно результатів PEST-аналізу

Фактор впливу на проект	Вплив фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Політична нестабільність в країні внаслідок військових дій	3	5	5	3	4,3
Бюрократизація та рівень корупції в країні	1	4	4	4	4,0
Можливість лобювання інтересів компанії	1	3	2	3	2,7
Можливість участі в міжнародних грантах, програмах та фондах в країні	3	5	3	4	4,0
Вплив діяльності транснаціональних компаній на рівень розвитку індустрії	1	3	3	3	3,0
Обмеження держави щодо безпеки харчових продуктів	2	5	4	5	4,7
Доступність послуг центрів з сертифікації та інших партнерів	1	5	4	4	4,3
Торгові умови імпорту кінцевого продукту	3	5	4	5	4,7
Регулювання нормативно-правових актів, що пов'язані із захистом прав споживачів в харчовій індустрії	3	4	4	5	4,3
Регулювання нормативно-правових актів щодо реклами та інформатизації	2	4	3	4	3,7
Запровадження корпоративної соціальної відповідальності в галузі	1	4	4	3	3,7
Регулювання нормативно-правових актів щодо конфіденційності даних в Інтернеті	3	3	3	3	3,0

Максимальну середню оцінку мають фактори: «Обмеження держави щодо безпеки харчових продуктів» та «Торгові умови імпорту кінцевого продукту». ПраТ «Лантменнен Акса» буде мати вірогідну загрозу при замовленні нових інгредієнтів мюслі. В такому випадку, потрібно зробити попередні комерційні заходи щодо замовлення та постачання товарів для гурманів (насіння чіа, сублимованого лимону, тощо). У таблиці 2.8 розглядається можливий вплив економічних факторів.

Таблиця 2.8

Імовірність зміни економічних факторів впливу на реалізацію проекту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» згідно результатів PEST-аналізу

Фактор впливу на проект	Вплив фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Рівень інфляції в країні	3	4	4	5	4,3
Рівень безробіття та умови оплати праці	3	5	4	4	4,3
Рівень попиту на продукцію	2	3	3	3	3,0
Зміни пропозиції вітчизняних підприємств на ринку	1	4	3	3	3,3
Вплив імпорту на зміни у функціонуванні галузевих ринків	2	4	3	4	3,7
Рівень розвитку ринкової інфраструктури	1	4	4	4	4,0
Розвиток підприємств HoReCa в регіонах	3	5	5	5	5,0
Інвестиційна привабливість галузі	2	5	4	5	4,7
Вплив еластичності попиту (пропозиції) на ринку	2	2	2	2	2,0
Рівень купівельної спроможності населення	2	4	5	4	4,3
Особливості роботи на ринках B2B, B2C, B2G	3	5	4	5	4,7
Вплив місткості ринку на можливість збільшення пропозиції продукції	1	4	4	5	4,3

Максимальну середню оцінку мають фактори: «Інвестиційна привабливість галузі» та «Особливості роботи на ринках B2B, B2C, B2G». Виробництво вівсянки, мюслі та сухих сніданків відноситься до споживчого продовольчого кошику, товари якого є інвестиційно привабливі з причин постійного попиту, низької еластичності ринку та умов вільної конкуренції. Слід також звернути

увагу, що на запропонованому ринку HoReCa може бути підприємств державної форми власності (санаторії, дитячі табори). В такому випадку потрібно приділити увагу тендерним закупкам.

Імовірність впливу соціально-культурних факторів наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Імовірність зміни соціально-культурних факторів впливу на реалізацію проекту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» згідно результатів PEST-аналізу

Фактор впливу на проект	Вплив фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Розвиток сучасних систем здорового харчування (вегетаріанство, сирोїдіння)	3	5	4	5	4,7
Зміни в способі життя споживачів, поява нових звичок	3	4	4	5	4,3
Культурні цінності населення (дотримання правил, норм, традицій)	2	4	5	4	4,3
Вплив знаменитостей та блогерів на формування купівельної спроможності та споживання продукції	2	5	4	5	4,7
Сприйняття нового продукту як товару	3	5	5	4	4,7
Зміна характеру покупок, складу споживчого кошика окремої сім'ї	3	3	5	4	4,0
Підвищення соціальної відповідальності клієнтів і споживачів	2	4	5	5	4,7
Використання цифрових технологій для встановлення споживчих переваг та поведінки споживачів	2	5	5	4	4,7
Вплив міграції населення на розвиток галузі	2	5	4	2	3,7
Кількість людей, що належать до цільового сегменту ринку HoReCa	3	5	3	5	4,3
Попит на продукцію споживачами із захворюванням (цукровий діабет, серцево-судинні захворювання тощо)	3	5	3	3	3,7
Зростає кількість освічених людей	2	5	4	5	4,7

Група соціально-культурних факторів має найбільший вплив ймовірності впливу. Максимальну середню оцінку мають фактори: «Розвиток сучасних систем здорового харчування (вегетаріанство, сиродіння)», «Вплив знаменитостей та блогерів на формування купівельної спроможності», «Сприйняття нового продукту як товару», «Використання цифрових технологій» та «зростання кількості освічених людей».

Таблиця 2.10

Імовірність зміни технологічних факторів впливу на реалізацію проекту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» згідно результатів PEST-аналізу

Фактор впливу на проект	Вплив фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Розвиток інфраструктури України	2	2	4	3	3,0
Рівень впровадження інновацій вітчизняних чи зарубіжних вчених у процес виробництва та маркетинг	3	4	4	5	4,3
Наявність наукових інститутів, що займаються інноваційними проблемами розвитку промисловості	1	3	3	3	3,0
Державна підтримка розвитку науково-технічних інновацій	1	2	2	5	3,0
Впровадження цифровізації в технологічні та збутові процеси	3	3	4	4	3,7
Можливість використання робототехніки у виробництві	2	3	4	3	3,3
Використання штучного інтелекту у виробництві та реалізації продукції	1	4	4	4	4,0
Розвиток соціальних мереж та цифрова грамотність фахівців	2	3	5	5	4,3
Розвиток та впровадження інновацій у малому та середньому бізнесі	3	4	4	5	4,3
Впровадження інновацій в упаковці, зберіганні і транспортуванні	2	4	4	4	4,0
Розробка різноманітних систем управління виробництвом і збутом (ERP, CRM)	2	4	4	3	3,7
Доступ до цифрових технологій	3	4	4	4	4,0

Група технологічних факторів мають порівняно менший рівень впливу. Максимальна середня оцінка – 4,3 бали – встановлена за факторами: «Рівень

впровадження інновацій вітчизняних чи зарубіжних вчених у процес виробництва та маркетинг» та «Розвиток та впровадження інновацій у малому та середньому бізнесі». Реальна значимість факторів впливу на розвиток проекту наведена у Додатку А

Основний вплив надають група соціально культурних факторів, загальна оцінка яких дорівнює 1,25 балів. Також на створення проекту впливають фактори економічної групи. Зведена таблиця із ранжуванням факторів за групами наведена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Зведена таблиця впливу факторів на проект
«Сніданок для гурманів на ринку HoReCa»

Політичні фактори	Зваже на оцінка	Економічні фактори	Зваже на оцінка
Політична нестабільність в країні внаслідок військових дій	0,13	Розвиток підприємств HoReCa в регіонах	0,14
Торгові умови імпорту кінцевого продукту	0,13	Рівень інфляції в країні	0,13
Регулювання нормативно-правових актів, що пов'язані із захистом прав споживачів в харчовій індустрії	0,13	Рівень безробіття та умови оплати праці	0,13
Можливість участі в міжнародних грантах, програмах та фондах в країні	0,12	Особливості роботи на ринках B2B, B2C, B2G	0,13
Обмеження держави щодо безпеки харчових продуктів	0,09	Інвестиційна привабливість галузі	0,09
Регулювання нормативно-правових актів щодо конфіденційності даних в Інтернеті	0,09	Рівень купівельної спроможності населення	0,08
Регулювання нормативно-правових актів щодо реклами та інформатизації	0,07	Вплив імпорту на зміни у функціонуванні галузевих ринків	0,07
Бюрократизація та рівень корупції	0,04	Рівень попиту на продукцію	0,06
Запровадження корпоративної соціальної відповідальності в галузі	0,04	Рівень розвитку ринкової інфраструктури	0,04
Доступність послуг центрів з сертифікації та інших партнерів	0,04	Вплив еластичності попиту (пропозиції) на ринку	0,04
Можливість лобіювання інтересів компанії	0,03	Вплив місткості ринку на можливість збільшення пропозиції продукції	0,04
Вплив діяльності транснаціональних компаній на рівень розвитку індустрії	0,03	Зміни пропозиції вітчизняних підприємств на ринку	0,03

Соціально-культурні фактори	Зваже на оцінка	Технологічні фактори	Зваже на оцінка
Розвиток сучасних систем здорового харчування (вегетаріанство, сиродієння)	0,13	Рівень впровадження інновацій вітчизняних чи зарубіжних вчених у процес маркетинг	0,13
Зміни в способі життя споживачів, поява нових звичок	0,13	Розвиток та впровадження інновацій у малому та середньому бізнесі	0,13
Сприйняття нового продукту як товару	0,13	Доступ до цифрових технологій	0,12
Кількість людей, що належать до цільового сегменту ринку HoReCa	0,13	Впровадження цифровізації в технологічні та збутові процеси	0,11
Зміна характеру покупок, складу споживчого кошика окремої сім'ї	0,12	Розвиток соціальних мереж та цифрова грамотність фахівців	0,08
Попит на продукцію споживачами із захворюванням (цукровий діабет, серцево-судинні захворювання тощо)	0,11	Впровадження інновацій в упаковці, зберіганні і транспортуванні	0,08
Вплив знаменитостей та блогерів на формування купівельної спроможності та споживання продукції	0,09	Розробка різноманітних систем управління виробництвом і збутом (ERP, CRM)	0,07
Підвищення соціальної відповідальності клієнтів і споживачів	0,09	Можливість використання робототехніки у виробництві	0,06
Використання цифрових технологій для встановлення споживчих переваг та поведінки споживачів	0,09	Розвиток інфраструктури України	0,04
Зростає кількість освічених людей	0,09	Використання штучного інтелекту у виробництві та реалізації продукції	0,04
Культурні цінності населення (дотримання правил, норм, традицій)	0,08	Наявність наукових інститутів, що займаються інноваційними проблемами	0,03
Вплив міграції населення на розвиток галузі	0,07	Державна підтримка розвитку науково-технічних інновацій	0,03

В результаті PEST-аналізу, виявлено, що при розробці проекту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» лише 23 із 48 факторів мають вагомий вплив на зміну майбутнього процесу. Такі фактори мають зважену оцінку понад 0,1 балів. Зокрема, це перші 4 фактори у всіх групах за виключенням групи «Соціально-культурні фактори». Таким чином, у подальшому необхідно звернути особливу увагу на можливість змін у соціально-культурному середовищі.

Для визначення впливу мікро середовища, використана модель 5 сил Портера. Для цього кожний елемент сили був оцінений за експертним методом за параметрами низького, середнього та високого рівня загрози. Оцінка рівня впливу товарів заміників наводиться у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка рівня впливу товарів заміників (субститутів)

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Співвідношення «ціна-якість» субститутів залежно від частки ринку і тривалості перебування на ньому	існують і займають значну частку ринку	існують, проте займають незначну частку ринку	відсутні
Калорійність та поживність	Високо калорійні та енергетичні	Мають однакові поживну цінність та калорійність	Низькокалорійні
Потреба у термічній обробці та готовність для подачі	Готові для подачі в залі	Потрібні додаткові зусилля для приготування	Для виготовлення потрібен час і додаткові інгредієнти
Сумарний бал - 6			
Пояснення – середній рівень загрози			
3	Низький рівень загрози		
4-6	Середній рівень загрози		
7-9	Високий рівень загрози		

Вплив товарів заміників надає середній рівень загрози в впровадженні проєкту на ринку. Основною причиною є надання переваги вже існуючому меню виготовлення сніданків в ресторанах. При формуванні комерційної пропозиції для ресторанів необхідно зробити акцент, що виготовлення страв із сухих сніданків, калорійне, натуральне, і не вимагає додаткової енергії та часу для виготовлення смачних страв. Також, при певних навичках та технологіях виготовлення, шеф кухар може використати сухі мюслі для виготовлення складних страв та десертів як блюд для здорового харчування.

Оцінка рівня наявної конкуренції наводиться в таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Оцінка рівня наявної конкуренції

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	Внутрішньогалузева конкуренція		
	3	2	1
Кількість гравців	значна	2 середня	незначна/відсутн і
Темп росту ринку	стагнація, зниження темпів росту (уповільнення продажів)	2 ринок зростає, але темп уповільнений	високі темпи росту
Рівень диференціації продукції	3 Продукт стандартизований	існують, проте займають незначну частку ринку	продукт диференційован ий
Цінові бар'єри	відсутні за рахунок високого рівня конкуренції	2 окремі підприємства мають можливість встановлювати	є можливості цінових маніпуляцій
Смакові характеристики товару та асортимент мюслі	Високі смакові якості, вміст різноманітних інгредієнтів	2 Смакові якості однакові,	Смак прикрий, асортимент невеликий
Сумарний бал	11		
Пояснення			
5	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
6-10	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
11-15	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Рівень конкуренції має високий вплив на проєкт на заявленому ринку з приводу того, що клієнти вже можуть мати контракти та купувати товари та інгредієнти інших брендів. Більш того, мюслі є стандартизованим, звичним для споживача продуктам: мюслі з гарячою водою або молоком. ПрАТ «Лантманнен Акса» необхідно розробити ідеї та організувати тренінги для представників НоReCA щодо використання мюслі (з кефіром, йогуртом, ряженкою, медом) чи виготовлення складних страв (десерти з мюслі, капкейки, тощо).

Оцінка рівня потенційної конкуренції наводиться у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка рівня потенційної конкуренції

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	Вхідні бар'єри (потенційна конкуренція)		
	3	2	1
Витрати входу	низькі, термін окупності до 1 року	середні, термін окупності до 2 років	значні, термін окупності понад 3 роки
Масштабування бізнесу з мережами та франшизами	3 наявний	для незначного числа гравців	відсутній
Наявність потужних торгових марок (брендів)	відсутні	2 2-4 гравці володіють понад 50 % ринку	2-4 гравці володіють понад 80 % ринку
Доступ до технологічних рішень та ресурсів (вівсянки)	3 суттєво обмежений	незначно обмежений	Вільний доступ
Лобіювання інтересів	Характерне стимулювання	2 регуляторний вплив незначний	пряме державне регулювання
Готовність до зниження цін	низька	2 середня	значна
Можливість виходу конкурентів на ринок HoReCa	Низька загроза виходу на ринок	2 Ймовірність виходу на ринок конкурентів	Висока загроза
Сумарний бал	16		
Пояснення			
7	Низький рівень загрози потенційної конкуренції		
8-14	Середній рівень загрози потенційної конкуренції		
15-21	Високий рівень загрози потенційної конкуренції		

Оцінка потенційної конкуренції свідчить про високий рівень загрози впливу при запровадженні проєкта. Підприємства вже співпрацюють на ринку із заправками WOG, санаторіями та дитячими закладами в постачанні вівсянки. Також є співпраця конкурентів із готелями, що пропонують фуршетний сніданок і вівсянку. Слід також відміти старий технологічний уклад використання мюслі із різних видів круп. Ринок обмежений вівсянкою та мюслі із додаванням сублімованих фруктів, горіхів та шоколаду. Потрібні технологічні заходи щодо додавання в склад мюслі нових інгредієнтів, затребуваних у споживачів. Оцінка рівня споживачів наведена у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка рівня впливу споживачів

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Кількість масштабних покупців	понад 70% усіх продажів здійснює кілька покупців	45-69% усіх продажів здійснює кілька покупців	1 рівномірний розподіл продажів між покупцями
Відношення до наявного рівня якості	незадоволення основними параметрами продукту	2 незадоволення додатковими параметрами продукту	повне задоволення
готовність звертатись до субститутів	перевага ціні і схильність легко переключатись	2 перевага якості, низька схильність до переключення на дешевший товар	покупець є нечутливим до ціни
Зацікавленість клієнтів додати у меню нові сніданки	Клієнти шукають нові смаки та блюда для сніданків	2 Потреби в новому асортименті немає, але готовність розглянути є	Меню в ресторанах чи готелях вже сформоване
Сумарний бал	7		
Пояснення			
4	Низький рівень відтоку клієнтів		
5-8	Середній рівень відтоку клієнтів		
9-12	Високий рівень відтоку клієнтів		

На новому ринку існує середній рівень впливу споживачів при впровадженні проєкту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa». Відсутні впливові загрози від зовнішніх факторів. Споживачі не мають явного незадоволення сніданками у готелях та ресторанах, що говорить про необхідність запровадження рекламної кампанії для популяризації мюслі на сніданок.

Була проведена оцінка впливу постачальників на результати запровадження проєкту (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Оцінка рівня впливу постачальників

Параметри оцінки	Оцінка параметрів	
	2	1
Кількість постачальників	незначна	1 значна
Наявність ресурсів	2 обмежений обсяг	необмежений обсяг
Витрати переходу на інших постачальників	високі	1 низькі
Пріоритетність галузі для постачальника	низька	1 висока
Наявність постачальників нових інгредієнтів	незначна	1 значна
Сумарний бал	6	
Пояснення		
5	Низький рівень впливу постачальників	
5-7	Середній рівень впливу постачальників	
8-10	Високий рівень впливу постачальників	

Аналіз свідчить про середній рівень впливу від постачальників. Незважаючи на те, що підприємства є свої власні потужності виробництва круп, при запровадженні проекту постачання товарів для гурманів, існує ризик відсутності необхідних їстівних інгредієнтів у постачальників та можливість їх вирощування на базі підприємства.

За результатами дослідження маркетингового середовища було побудовано модель Дерева рішень щодо формування напрямів створення клієнторієнтованої політики компанії.

В дереві рішень передбачено, що вихід на новий ринок може бути здійснено із наявним асортиментом продукції та інноваційними товарами. У випадку, якщо здійснення за рахунок маркетингових заходів не передбачає вихід на новий ринок, потрібно зробити дії щодо утримання позицій на існуючих ринках чи розширення ніші ринку.

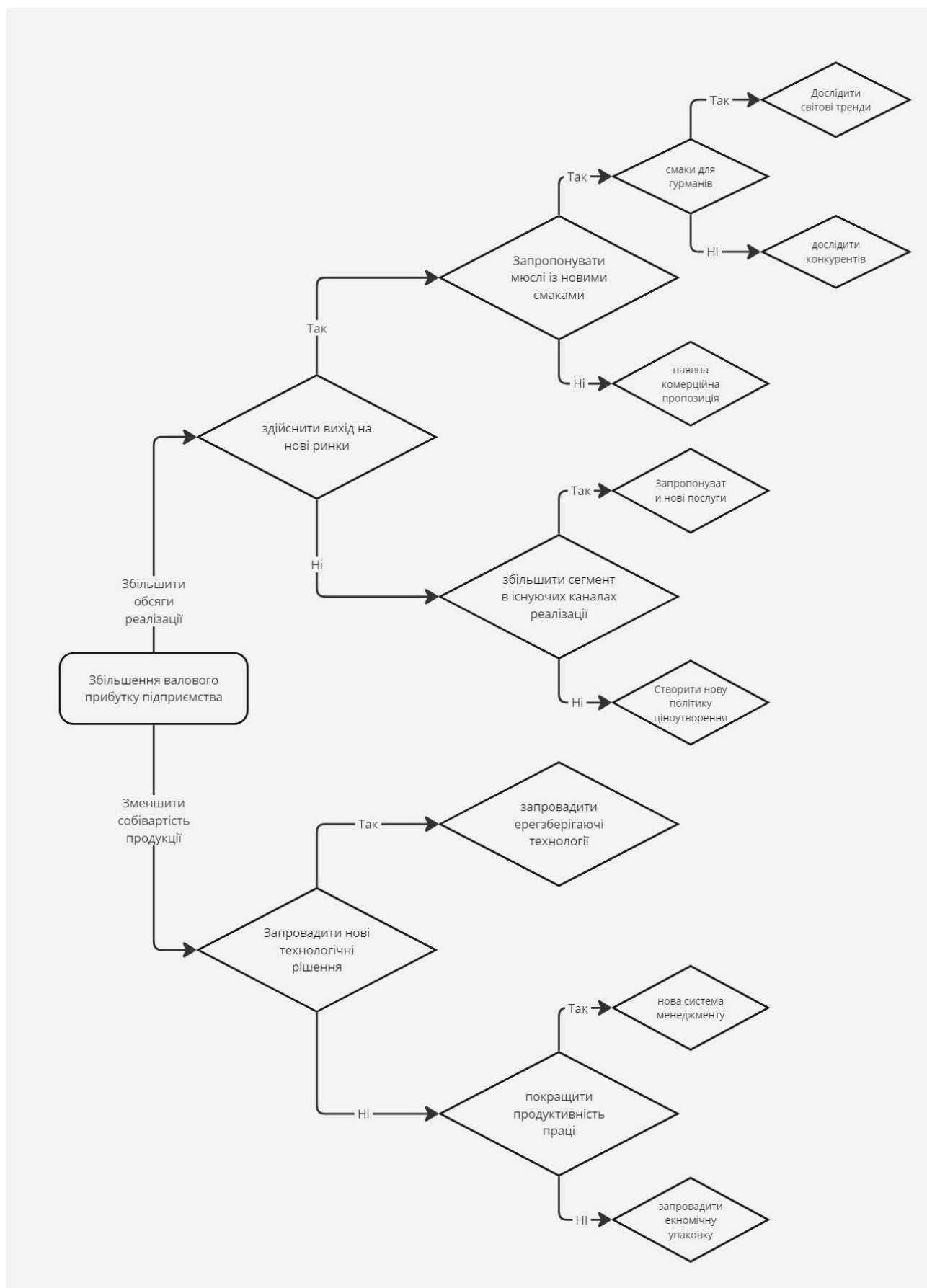


Рис. 2.3 Дерево рішень проблеми «Збільшення валового прибутку»

При виборі рішення щодо запровадження технологічних заходів, компанія може запровадити два напрями дій. Результати досліджень показали, що собівартість виробництва товарної продукції зростає за рахунок високих витрат на енергоносії. За п'ять років витрати на енергоносії збільшились на 66,5%. Інший варіант прийняття рішення збільшення прибутку за рахунок «немаркетингових» дій, може стати програма підвищення продуктивності праці та стимулювання кадрів. На ринку України відчувається кадровий голод, який спричинений міграцією населення до Європейського союзу. Програма системи управління якістю надасть можливості виявити резерви підвищення якості праці та стимулювання робітників. При виборі рішення виходу на нові ринку компанії потрібно прийняти рішення щодо оновлення асортименту и виходу на новий ринок з наявною комерційною пропозицією по асортименту. Новий асортимент може бути запроваджений на основі досвіду конкурентів чи наявних сучасних трендів на ринку сухих сніданків. Інформація про тренди показує, що зараз користується попитом гранола з високим вмістом вітамінів та мінералів, а також новими смаковими якостями.

2.3 Соціальні передумови формування політики збуту на ринку сухих сніданків в моделі B2B

Вимоги до продукції розробляються на основі державних стандартів України. З приводу поступової євроінтеграції та розширення можливостей торгівлі з країнами Європейського Союзу, все більше підприємств підтримують вимоги Кодексу Аліментаріусу. За умов використання продукції на ринку HoReCa необхідно врахувати споживчі потреби товару: смакові якості, можливість використання без умов температурного оброблення, відсутність алергії, можливість споживання дітьми та людьми із хронічними хворобами (цукровий діабет, алергії, хвороби тощо).

Для визначення соціологічного напрямку споживання мюслі проаналізований прогноз споживання сухих сніданків на території України на основі бази Statista.com (рис 2.4).

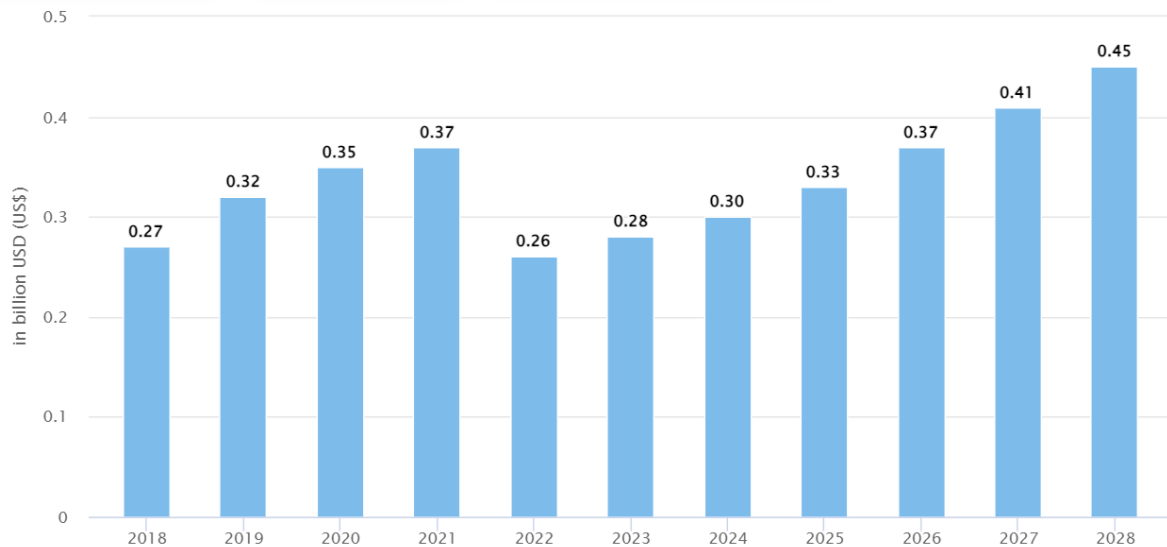


Рис 2.4. Прогноз доходів від реалізації сухих сніданків в Україні.

Основний занепад спостерігався у 2023 році, в моменту початку воєнних дій в Україні, коли більшість населення, потенційних споживачів виїхало за кордон. Результати проведених досліджень свідчить про ріст доходів до 2028 році майже вдвічі. Доходи від реалізації дорівнюватимуть 450 млн доларів, що на 190 млн доларів більше порівняно із 2023 роком. ПрАТ «Лантманнен Акса» має зосередитися на ключових елементах, таких як диверсифікація продуктів, стратегії ціноутворення та залучення цифрових технологій. Враховуючи зростаючий попит, розробка індивідуальних продуктових ліній для підприємств HoReCa, включаючи спеціалізовані рецептури для дієтичних переваг, забезпечить конкурентну перевагу. Встановлення партнерських відносин з готелями, ресторанами та кейтеринговими службами розширить канали збуту та забезпечить стабільну клієнтську базу.

Основною причиною росту доходів з 2023 по 2028 рік є ріст купівельної спроможності населення та збільшення кількості споживачів на ринку сухих сніданків (рис. 2.5).

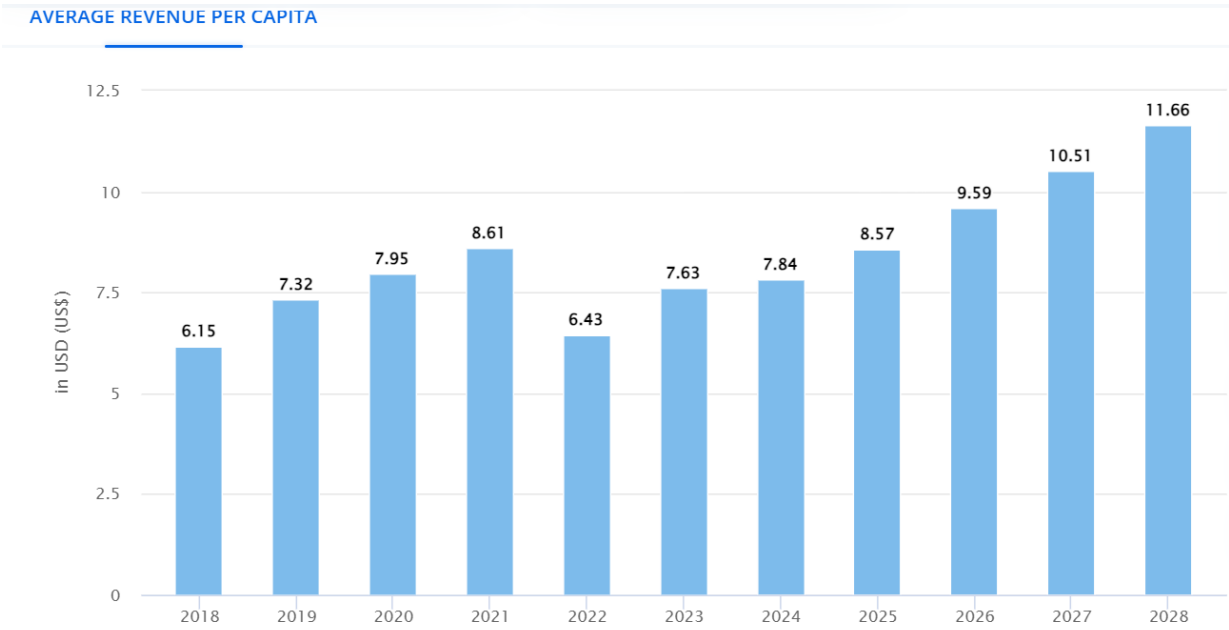


Рис 2.5. Прогноз середніх доходів від реалізації сухих сніданків в розрахунку на 1 особу в Україні.

Очікується, що в 2025 році, середній дохід компаній у розрахунку на одну особу дорівнюватиме 7,84 долара. Це означає, що в місяць пересічний споживач буде витратити 0,65 центів, або 26 гривень. Це надає можливість компанії ПрАТ «Лантманнен Акса», знаючи кількість своїх клієнтів, встановити межі для політики ціноутворення. Можна зробити висновки, що ринок сухих сніданків поступово буде розширюватися, що надасть можливість ПрАТ «Лантманнен Акса» зайняти свою нішу на ринку. Для визначення регіону реалізації продукції на першому етапі проєкту було використано дані google trends (рис. 2.6 та 2.7).

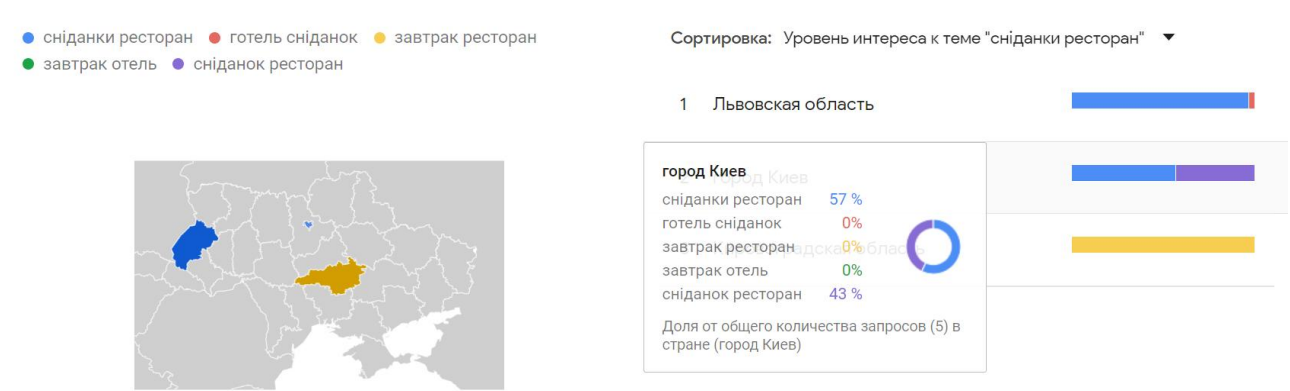


Рис 2.6. – Зацікавленість споживачів у сніданку HoReCa за регіонами.

Проаналізовано, що сніданки в ресторанах та готелях затребувані в м. Київ та у Львівській області. В цих двох регіонах основна тема в пошуку є сніданки у ресторанах. Також, у Львівській області відвідувачі цікавляться сніданками в готелях. Для визначення актуальності споживання сухих сніданків було досліджено теми «здорове харчування», «збалансоване харчування», «дієта сніданок», «сухі сніданки», «мюслі». Основними темами є «збалансоване харчування» та «мюслі» (рис 2.7).

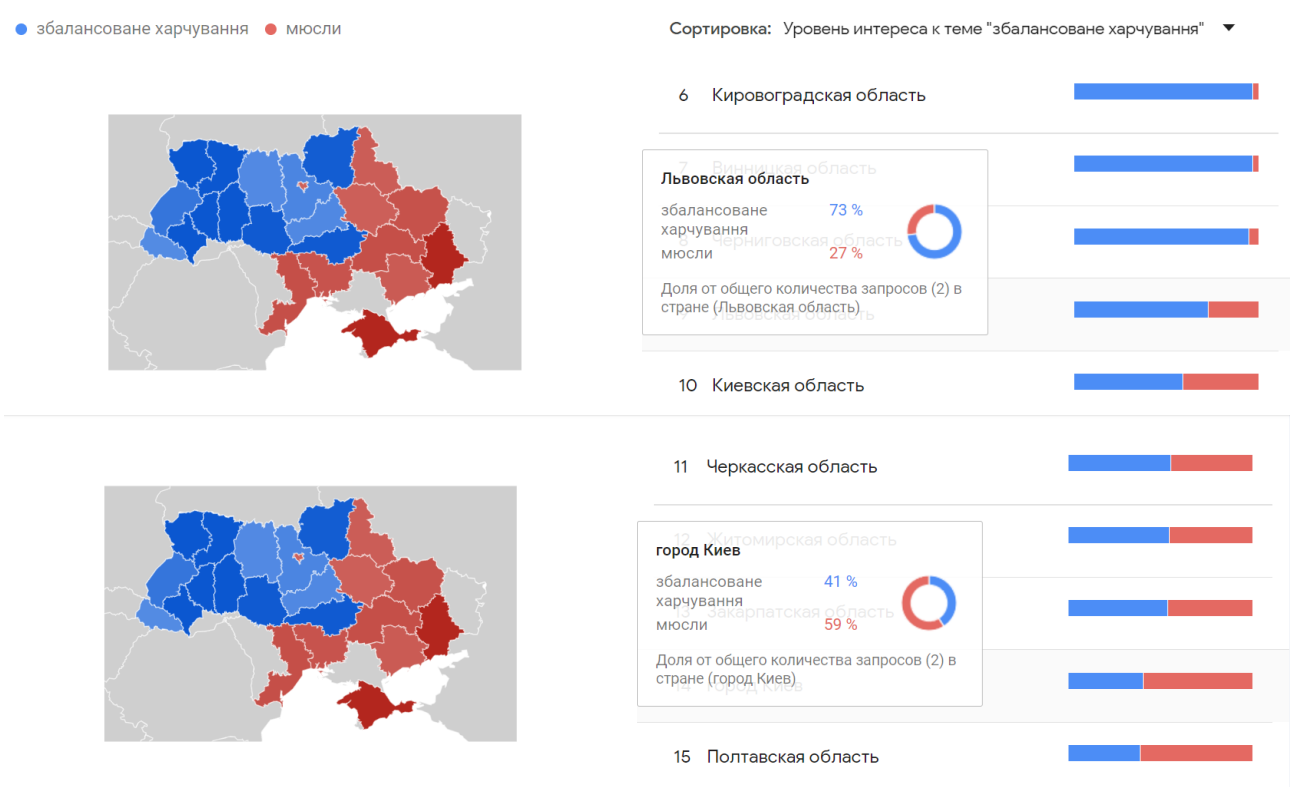


Рис 2.7 – Актуальність теми сухих сніданків в регіонах України

Основною темою пошуку сухих сніданків є «збалансоване харчування» як у м.Київ так у м.Львів. тематика збалансованого харчування та споживання мюслі різняться за регіонами України. На півдні на Сході України споживачів більш цікавить інформація про мюслі, ні про здорове харчування. В центральному регіоні та на західній Україні споживачів більше шукають інформацію про здорове харчування. Для більш поглибленого аналізу соціальної ситуації при реалізації проєкту проведено дослідження в м.Київ та у Львівській області (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Індикатори, що використовується в соціальному аналізі проєкту

Соціальні індикатори	м. Київ	Львівська обл.
Демографічні показники		
Чисельність населення	2950 тис осіб	2452 тис осіб
Густота населення	4481 чол/км ²	4844 чол/км ²
Кількість населення від 30 до 55 років		
Чоловіків, тис осіб	564,7	476,9
Жінок, тис осіб	634,5	477,3
Співвідношення статей дослідного віку, чоловіків/жінок	47,09%/52,91%	49,98% /0,02%
Середній розмір домогосподарств	2,62 особи	3,0 особи
Частка домогосподарств, яка складається із двох осіб, %	43,0	21,0
Частка домогосподарств, яка складається із трьох осіб, %	27,0	23,4
Зайнятість		
Кількість домогосподарств, у яких є працюючі особи	869,39	604,74
Коефіцієнт економічного навантаження на працюючу особу	2,31	2,05
Оплата праці, грн/міс	15324,3	12112,7
Доходи від підприємницької діяльності та самозайнятості, грн/міс	1468,19	931,5
Соціальна структура		
Частка населення, що мають вищу освіту, %	50,7	30,0
Грошові витрати домогосподарств на харчування поза домом, грн/міс.	332,9	157,85
у т.ч. у домогосподарствах з дітьми	415,8	192,6
Грошові витрати на оплату путівок на бази відпочинку тощо, грн/міс	39,08	20,36
Грошові витрати домогосподарств на хліб та хлібопродукти, грн/міс	839,0	1019,8
Енергетична цінність і вміст поживних речовин у спожитих в домогосподарствах продуктах харчування, ккал/добу/особу	2320	2989
Житлові умови		
Відсоток домогосподарств за видами житла, що мають у власності квартиру	95,9	46,0
Середній розмір загальної площі житла на 1 особу, м ² /особу	21,1	23,9
Частка домогосподарств, що задоволені чи дуже задоволені власним житлом, %	72,9	58,1
Відпочинок		

Соціальні індикатори	м. Київ	Львівська обл.
Кількість готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	606	570
у т.ч. ФОП	435	381
Кількість ресторанів та суб'єктів надання послуг мобільного харчування	7769	4189
у т.ч. ФОП	6243	3706

Два обраних регіони характеризуються високою щільністю населення. Слід зазначити, що в Києві переважає жіноче населення, отож реклама повинна бути направлена на жінок. 43% домогосподарств Києва мають у складі два члена сім'ї. У Львівській області 44,4% всіх домогосподарств складають сім'ї із двох та трьох осіб. В регіонах невисокі показники самозайнятості. Середній рівень доходів в м Київ складають 15 тис грн на місяць, в той же час на витрати харчування поза домом складають 332,9 грн/місяць. Слід зауважити, що сім'ї з дітьми в Києві витрачають 415,8 грн на харчування поза домом. Середній рівень доходів у Львівській області складають 12,1 тис. грн на місяць, в той же час на витрати харчування поза домом складають 157,9 грн/місяць. Слід зауважити, що сім'ї з дітьми в Києві витрачають 192,6 грн на харчування поза домом. В Києві розташовано 606 готелів, у тому числі 435, що управляються ФОП, або 71,8%. Кількість ресторанів в Києві – 7769 од., у тому числі 6243, що управляються ФОП, або 80,3.%. Аналогічна ситуація існує у Львівській області. У Львівській області розташовано 570 готелів, у тому числі 381, що управляються ФОП, або 66,8%. Кількість ресторанів у Львівській області – 4189 од., у тому числі 3706, що управляються ФОП, або 88,5.%. Такі дані свідчать про необхідність проведення окремих навчальних заходів із фізичними особами-підприємцями

З моменту півномасштабної війни (2023 р.) компанія запровадила соціальну програму підтримки споживачів. За допомогою реклами на зовнішніх борда та радіо компанія інформувала споживачів про соціальну діяльність. Лантманннен Акса здійснює 4 соціальних напрями: безпека та благополуччя співробітників, уникнення продовольчої кризи в Україні, допомога ЗСУ та місцевим громадам, підтримка БФ.) лютого 2023 року відвантажено понад 163 тони продукції з

благодійною метою. Понад 30 організацій та волонтерів отримали допомогу на суму близько 5 млн гривень, а також 500 тис. доларів по рішенню ради директорів було передано для України через міжнародні організації.

Бренд АХА позиціонує товари як натуральні продукти для здорового харчування. В той же час продукти у більшій кількості асортименту пропонуються в поліпропіленових упаковках з метою забезпечення строку придатності товару. Транспортування та зберігання. Також упаковка не має зір-стрічку, що надасть можливість більш ефективно використовувати продукцію після покупки. В той же час, прямий конкурент Doctor Benner пропонує споживачам Zip-упаковку.

Основними споживачами бренду АХА є жінки від 30 до 45 років, що дотримуються правил здорового харчування. Бренд має стійкі позиції на ринку. Основна частина реалізується через супермаркети (Сільпо, Варус, Велмарт, АТБ). Основна модель бізнесу B2C, на що спрямована рекламна діяльність компанії. В цьому напрямку бренд пропонує привабливу кольорову упаковку, на відміну від конкурентів (чорні упаковки San Granola і Doctor Benner). В той же час відсутність зручного зберігання (зір-стрічки) стримує вибір споживачок щодо продуктів АХА. Слід зазначити, що ПрАТ «Лантманнен Акса» не робить стратегічний акцент на ринку B2B. В цьому напрямі вона втрачає позиції в каналах HoReCA та мережах заправок. Основними кінцевими споживачами є чоловіки та жінки, що снідають вранці у кафе та ресторанах, в готелях під час подорожі. У наступному маркетинговому році пропонується розробити рекламну стратегію щодо постачання оптових замовлень для мережевих ресторанів та франшиз.

Прямими конкурентами бренду є компанії, що пропонують на ринку України сухі сніданки та каші із додаванням заморожених ягід, фруктів та горіхів. Більшість компаній мають зовнішнє інвестування. Непрямими конкурентами є компанії, що пропонують на ринку каші, що вимагають термічної обробки і можуть бути запропоновані в кафе чи готелі у вигляді сніданку. Прикладом непрямого конкурента є фінська компанія Slovena, що

пропонує в Україні вівсянку. Так як Акса пропонується обрати сегмент ресторанів для гурманів, то товари субституту не будуть надавати вагомий вплив на діяльність компанії.

Відповідно до проведеного експертного аналізу було встановлено переваги та недоліку брендів компаній.

АХА:

- Переваги: Смак. Натуральність. Співвідношення компонентів ідеальне. Шоколад. Потрійний шоколад, місткість ягід
- Недоліки. щоб була менш солодка, ягоди солодкі

Muesli Mania:

- Переваги: смакові якості вівсяних пластівців та граноли.
- Недоліки: невеликий та ординарний асортимент наповнювачів

Doctor Benner.

- Переваги: Багато ягід, висококалорійна, приваблива для споживачів ціна. Хороша ціна
- Недоліки: моніторинг якості процесів

Sante:

- Переваги: відсутність пальмової олії в складі продукту.
- Недоліки: невеликий вміст горіхів та інших інгредієнтів, що заявлені на упаковці. Обмежена присутність асортименту у супермаркетах.

Elovena:

- Переваги: gluten free. Смачна, відсутній хімічний присмак, швидко стає м'якою в теплом молоці, зручне пакування.
- Недоліки: ціна, практична невідомість бренду для кінцевих споживачів

При маркетинговій компанії в моделі B2B кращим маркетинговим каналом комунікації є участь у виставках та професійних заходах. Для маркетингової компанії необхідно розробити брендovanу продукції та стенди для галузевих виставок. При представлення продуктів на ринку основними акцентами можуть бути європейська визнанність бренду, натуральність продуктів харчування,

потенціал формування оптових партій, робота в гнучкому менеджменті, розробка соціальних проєктів. Нова модель ведення бізнесу забезпечить збільшення обсягів реалізації продукції без втрати основного ринку (B2C в торгових мережах України) і займе новий сегмент ринку B2B.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ СУХИХ СНІДАНКІВ У СЕГМЕНТІ HoReCa

3.1 Маркетинговий проєкт виходу ПРАТ «Лантманнен Акса» на ринок сухих сніданків у сегменті HoReCa

Загальний обсяг сухих сніданків у 2023 році у ПРАТ «Лантманннен Акса» склав 6659 тонн. Виробництво та відповідно реалізація граноли за 2022 р до 2023 року зменшилась на 33%.

Підприємство має всі необхідні капітальні споруди для реалізації проєкту.

Потужність головного виробничого обладнання:

- Лінія зернових – не менше 410600 кг/місяць, або 4927 тон в рік;
- Лінія кранчей – не менше 137250 кг/місяць, або 1647 тон в рік;
- Лінія каш – не менше 66150 кг/місяць, або 793,8 тон в рік.

В 2023 році було відремонтовано чи введено в експлуатацію:

- Склад заготівлі товарного цеху, 779,8 тис. грн;
- Пакувальня лінія сухих сніданків Simionato Logic, 209,6 тис грн;
- Будівля нового цеху сухих сніданків, 867,8 тис грн;
- Лінія сухих сніданків автоматичного управління, 1085,6 тис грн;
- Лінія сухих сніданків насос глазурувальний, 230,9 тис. грн.
- Лінія сухих сніданків, екструдер (зернові), 886,2 тис.грн;
- Сушка термоглайд, 139,1 тис.грн;
- Гранола змішувач, 144,7 тис грн;
- Пакувальна машина Rovema, 483,6 тис грн.;
- Ноутбуки, комутатори, 520,6 тис. грн.

Проєкт готується трьома відділами: комерційним відділом (менеджери по роботі з ключовими клієнтами) та маркетинговим відділом (менеджер із організації роботи на виставках, Інтернет маркетолог) та відділ виробництва

(головний технолог, логіст). Підготовка графіку здійснення відділом маркетингу. З приводу того, що проєкт новою моделлю бізнеса для підприємства графік здійснення буде представлений стратегією виходу на ринок HoReCa. Управління та моніторинг за розробкою проєктом буде проводитися комерційним відділом. Система постачання ресурсів та готово продукції, а також рух поставок та товаропотоків буде здійснюватися відділом виробництва (логістом).

З метою дотримання цілей сталого розвитку та екологічності продукції при запровадженні проєкту компанія повинна керуватися наступними директивними документами:

1. BRC. Стандарт харчової промисловості для постачальників та підприємств роздрібної торгівлі
2. Кодекс LEAD
3. Кодекс Аліментаріус СХС-74-1981. Стандарт на харчові продукти на основі злаків для дітей молодшого і молодшого віку.
4. Кодекс Аліментаріус СХС 51-2003. Кодекс практики щодо запобігання та зменшення забруднення зернових мікотоксинами.
5. Кодекс Аліментаріус САС 78-2017. Зведення норм і правил з попередження і зниження забруднення микотоксинами спецій.
6. Кодекс Аліментаріус СХС 80-2021. Контроль харчових алергенів. норми і правила для операторів підприємств харчової галузі.
7. ДСТУ 7698:2015 Крупи вівсяні. Технічні умови (прописані екологічні вимоги)
8. ДСТУ 7698:2015 Крупа вівсяна. Технічні умови. (прописані екологічні вимоги).

Основне виробництво та склади розташовані у Київській області. В той же час, підприємство має потужну дистриб'юторську мережу, де передбачається зберігати частину товарних запасів (м.Київ, м.Львів), що значно зменшить логістичне навантаження та знизить собівартість транспортування.

Основні технологічні складові наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні складові технічного аналізу проєкту
«Сніданок для гурманів на ринку HoReCa»

Складові аналізу	Характеристика	Причина
Адреса потужностей	Київська обл., Бориспіль, вул Привокзальна, буд 3.	
Вибір масштабу проєкту та проєктних обсягів виробництва	455 тон мюслі 95 тонн (лаванди чи рози) 180 тон (мед з лимоном) 60 тон (з чіа) 120 тон додаткового виробництва існуючого асортименту	Попит готелю чи ресторану в день 2 кг/день. Охват ринку 5% від закладів HoReCa – 650 закладів. Плановий попит становить 455 тон на рік
Вибір технології	Використання існуючих технологічних ліній із додаванням нових інгредієнтів	Запропонований проєкт не потребує додаткових вкладень на технологічне оснащення
Маркетинг	Обов'язково участь в галузевих виставках HoReCa (2 виставки), робота із існуючими дистриб'юторами, проведенням промо заходів для представників HoReCa	Невідомі умови бізнесу для клієнтів

Відповідно до існуючого ринку, можливості нарощування обсягів реалізації на 30%, потенціалу роботи із закладами, що ведуть готельно-ресторанну діяльність, заплановано вихід на ринок HoReCa із обсягом 455 тон. У такому випадку, підприємство охопить лише 5% сегмента та буде пропонувати 120 тон продукції існуючого асортименту та 335 тон мюслі з новими інгредієнтами.

Життєвий цикл проєкту (ЖЦП) дає можливість визначити основні етапи реалізації робіт та їх груп за проєктом «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» (табл 3.2).

Внутрішнє середовище проєкту.

Органами управління ПрАТ «Лантманенн АКСА» є загальні збори акціонерів, орган, відповідальний за здійснення нагляду (наглядова рада), і виконавчий орган (колегіальний).

Таблиця 3.2

Життєвий цикл проєкту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa»

Фази проєкту			
Концептуальна	Планування та технологічне оновлення	Реалізація	Масштабовано на ринку HoReCa
збір вихідних даних щодо потенціалу ринку	Призначення керівника та підбір команди проєкту	Проведення зустрічей і дегустацій	Визначення результатів
аналіз потреб клієнтів	Встановлення контактів та партнерів	Проведення переговорів та підписання контрактів	Вирішення конфліктних ситуацій із дистриб'юторами та клієнтами
Визначення цілей, завдань і моделі проєкту	Вивчення цілей і мотивацій вимог замовника	Запровадження в дію систему управління та моніторингом процесу	Підготовка аналітичних звітів та рекомендації
Встановлення обмежень та ризиків проєкту	Розробка структури проєкту (технологічні вимоги, стандарти управління якістю)	Запровадження системи комунікації	Випробування нових ідей проєкту
Визначення учасників проєкту	Базові технологічні рішення	Організація та гнучке управління поставками	Навчання власників та представників HoReCa
Встановлення строків, ресурсів та засобів	Структурне планування (календарний план, та графік роботи, кошторис і бюджет, визначення та шляхи зменшення ризиків)	Запровадження системи мотивації дистриб'юторів щодо залучення нових ресторанів та готелів	
Порівняння альтернатив проєкту		Планування поставок у розрізі регіонів та мереж HoReCa за місяцями	
Затвердження Концепції проєкту		Моніторинг виконання замовлень	
		Прогнозування результатів	
		Аналіз основних КРІ за регіонами та місяцями	
		Преміювання персоналу та дистриб'юторів	
2-3%	10-15%	60-70%	10-12% Час

Чіткий розподіл функцій з безпосереднього управління поточною (операційною) діяльністю ПрАТ «Лантманенн АКСА», які здійснює виконавчий орган, та функцій контролю за роботою виконавчого органу, а також інших керівників ПрАТ «Лантманенн АКСА» (у тому числі керівників підрозділів контролю та внутрішнього аудиту), які здійснює наглядова рада.

Наглядова рада є колегіальним органом що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, захист прав акціонерів, управління товариством.

В ПрАТ «Лантманнен АКса» існує функціональна організаційна структура. Цей тип організаційної структури передбачає розподіл обов'язків відповідно до професійних навичок. Співробітники групуються залежно від функцій, які вони виконують. Крім генерального директора, є директори, відповідальні за окремі напрямки: продажі, виробництво, директор з маркетингу та ін. Ця структура встановлює чіткі очікування та має чітко визначений ланцюг команд. Однак ця структура ризикує виявитися занадто обмеженою, вона може перешкоджати зростанню співробітників, а також спілкуванню та співпраці між відділами. Водночас функціональна структура сприяє спеціалізації, масштабованості та підзвітності. Цю модель традиційно використовують холдинги — підприємства з багатьма сферами діяльності та широким асортиментом продукції.

Кваліфікація персоналу. На підприємстві працює 224 персоналу, що на 5% порівняно із 2022 роком. У ПрАТ «Лантманнен Акса» запроваджена Кадрова програма, яка спрямована на підвищення рівня кваліфікації робітників, їх особистого зростання та зростання ефективної їх праці. Своєчасність виплати заробітної плати, надання їм соціальних пільг, мотивація працівників, зацікавлює робітників підвищувати їх рівень кваліфікації.

Переваги роботи на підприємстві:

- Корпоративні заходи;
- Корпоративне навчання;
- Перспективи професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- Підтримка у впровадженні нових ідей та інновацій.

Проектний менеджер — керівник комерційного відділу, який очолює реалізацію проекту та об'єднує функції трьох відділів: менеджменту, маркетингу та виробничого відділу (технолога та логіста). Проектний менеджер буде відповідати за план та реалізацію проекту, моніторинг виконання робіт, складання планів та заключення контрактів. Відділ менеджменту буде планувати витрати часу та собівартість проекту, а також виконувати планові та прогнозні показники проекту. Маркетинговий відділ буде займатися комунікаційним процесами щодо пошуку клієнтів, їх задоволеністю роботи в проекті, організації

маркетингових заходів для дистриб'юторів та представників HoReCa. Логіст буде планувати та контролювати товарні та фінансові потоки у розрізі регіонів за термінами виконання часу. Основними завдання технолога буде запровадження нових технологій виробництва мюслі з новими інгредієнтами.

Виготовлення продукції. 95% виробництва є виробництва сухих сніданків, мюслі, каш. Основними видами продукції, що виробляє підприємство є сухі сніданки ТМ «START», ТМ «АХА», каші миттєвого приготування ТМ «АХА» та зернові батончики ТМ «АХА». Реалізація граноли зменшилось на 30%. В 2023 році підприємство не закрило виробництво Софт Граноли, Граноли Кранч, Граноли Саше. Нові види продукції не запускались.

Процес виробництва повністю автоматизований і відповідає стандартам кодексу Аліментаріусу. Продукція підприємства відрізняється високою якістю та відповідає стандарту BRC Global Standard for Food Safety. Щомісячно на підприємстві проводяться дослідження щодо покращення органолептичних показників та смакових властивостей продуктів, збільшення її корисності, постійно ведеться розробка нових видів продукції.

Відповідно до проведеного аналізу PEST (див розд. 2.2) були виявлені основні елементи зовнішнього оточення.

Таблиця 3.3

Елементи зовнішнього оточення проєкту

Фактор	Вплив фактору на досягнення мети проєкту
Політичні	
Політична нестабільність	Політична нестабільність в країні внаслідок військових дій призвела до втрати 12% експорту продукції
Бюрократизація та рівень корупції	Бюрократизація та рівень корупції в країні не дає можливість розширити бізнес на ринку B2G, який охоплює мережу санаторіїв, дитячих таборів та баз відпочинку
Лобіювання інтересів	Можливість лобіювання інтересів компанії через галузеві асоціації, може забезпечити підтримку у системі оподаткування бізнесу, у тому числі на експорт
Міжнародні гранти	Можливість участі в міжнародних грантах, програмах та фондах в країні є підставою розширення бізнесу для ФОП в HoReCa, які є потенційними клієнтами
Економічні	
Розвиток підприємств HoReCa	Розвиток підприємств HoReCa в регіонах надасть можливість розвинути новий напрям ринку для ТМ «Акса»

Фактор	Вплив фактору на досягнення мети проєкту
Політичні	
Рівень інфляції	Рівень інфляції в країні потенційно збільшує витрати на імпортовані інгредієнти (сублімований лимон, насіння чіа)
Рівень безробіття	Рівень безробіття та умови оплати праці є однією з проблем відтоку кваліфікованих кадрів
Моделі бізнесу	Особливості роботи на ринках B2B, B2C, B2G визначають певні обмеження щодо збільшення обсягів постачання
Соціально культурні	
Система здорового харчування	Розвиток сучасних систем здорового харчування (вегетаріанство, сиров'їдіння) є основою для збільшення клієнтів на серед відвідувачів ресторанів
Спосіб життя	Зміни в способі життя споживачів, поява нових звичок буде спонукати розширенню асортименту для гурманів
Новий товар	Сприйняття нового продукту як товару з боку клієнтів, що вимагає заходів з навчання клієнтів з використання товарів
Сегментація та нішові товари	Кількість людей, що належать до цільового сегменту ринку HoReCa
Характер покупок	Зміна характеру покупок, складу споживчого кошика окремої сім'ї потенційно зменшує кількість сімей, що харчуються поза домом
Захворювання споживачів	Попит на продукцію споживачами із захворюванням (цукровий діабет, серцево-судинні захворювання, алергія тощо) є підставою для проведення просвітницьких заходів із споживачами щодо енергетичної та здорового харчування продукції.
Технологічні	
Впровадження інноваційних досліджень	Рівень впровадження інновацій вітчизняних чи зарубіжних вчених у процес маркетингу створить нові ідеї щодо запровадження нових видів продукції
Інновації у малому та середньому бізнесі	Розвиток та впровадження інновацій у малому та середньому бізнесі, особливо проєктів, що стосуються цифровізації процесів
Цифрові технології	Доступ до цифрових технологій та інформації надасть можливість виявити потреби клієнтів та сформувати процес прийняття рішень
Цифровізація	Впровадження цифровізації в технологічні та збутові процеси забезпечує формування ефективної роботи в бізнесі

Робоча структура проєкту (WBS) — це опис роботи, яку буде виконано для проєкту. Це ієрархія завдань, що представляє розуміння учасників робочої групи проєкту щодо складу роботи, а також розміру, вартості та тривалості кожного компонента або завдання. забезпечує загальну основу для природного розвитку загального планування та контролю за контрактом і є основою для поділу робіт на чітко визначені етапи, на основі яких можна розробити технічне завдання та скласти технічну, календарну, вартісну та робочу звітність.

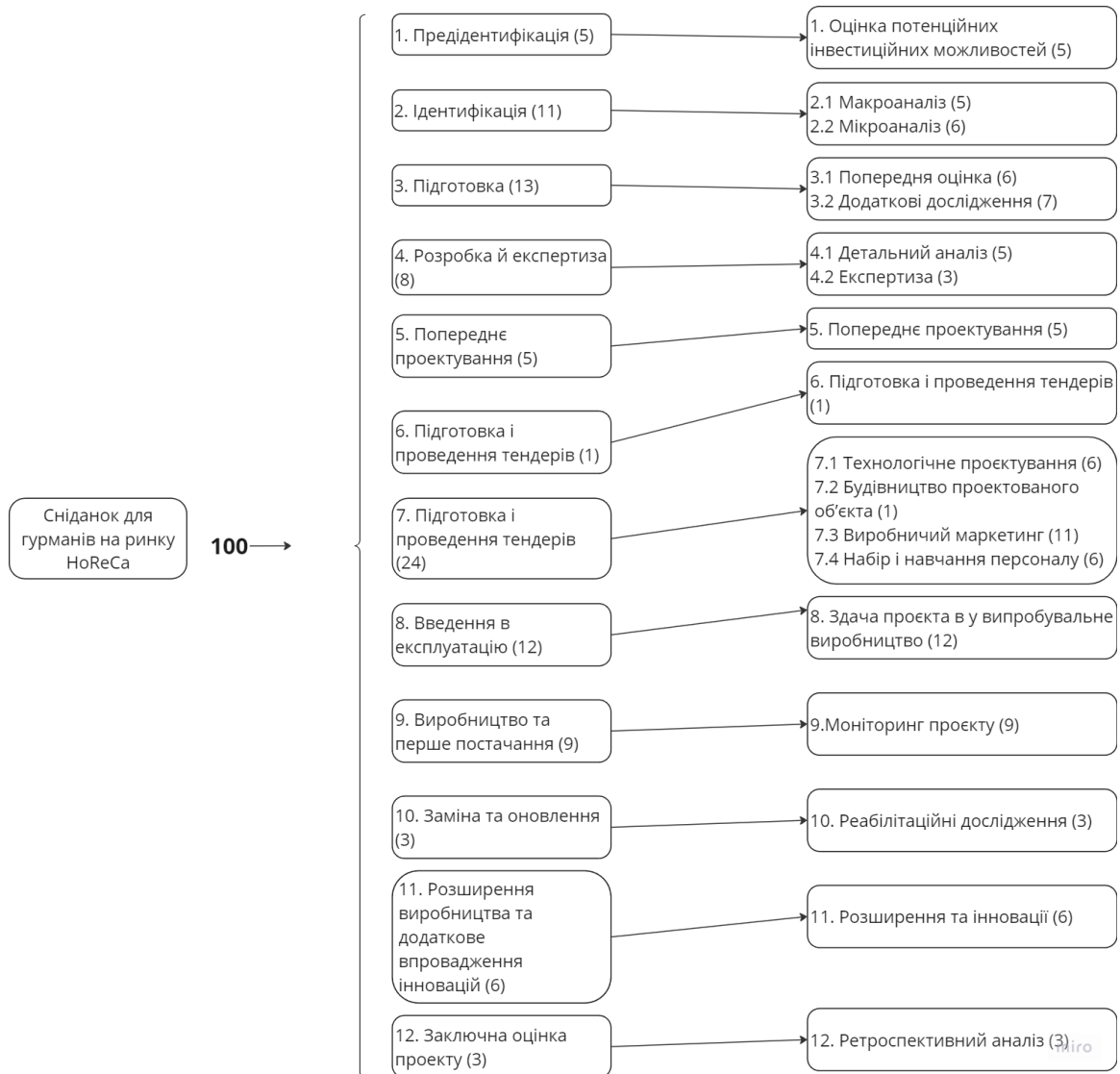


Рис. 3.1 - Робоча структура проекту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» (WBS)



Рис 3.2 - Структура витрат проекту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» (CBS)

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності в проєкті
«Сніданок для гурманів на ринку HoReCa»

Етапи проєкту	Комерційний відділ	Виробничий відділ	Маркетинговий відділ	Фінансовий відділ
Оцінка потенційних інвестиційних можливостей	S Керівник відділу			P Фінансовий директор
Макроаналіз			P Маркетолог	
Мікроаналіз			S Маркетолог	
Попередня оцінка	S Менеджер зі збуту			P Фінансовий аналітик
Додаткові дослідження			P Маркетолог	
Детальний аналіз	P Керівник відділу			
Експертиза	P Керівник відділу	P Головний технолог		
Попереднє проектування		P Логіст		
Підготовка і проведення переговорів	P Менеджер зі збуту			
Технологічне проектування		P Логіст		
Будівництво проєктованого об'єкта		P логіст		
Виробничий маркетинг		S Логіст	P Інтернет маркетолог	
Набір і навчання персоналу	P Керівник відділу			
Здача проєкта у випробувальний збут	P Менеджер зі збуту		S Начальник відділу	
Моніторинг проєкту	P Менеджер зі збуту			S Фінансовий аналітик
Реабілітаційні дослідження		P Технолог	P Маркетолог	
Розширення та інновації		S Технолог	P Маркетолог	
Ретроспективний аналіз			P Маркетолог	

У реалізації проєкту відповідальність будуть нести 10 осіб:

- Комерційний відділ (керівник відділу, менеджер зі збуту);
- Виробничий відділ (головний технолог, технолог, логіст);
- Маркетинговий відділ (керівник відділу, маркетолог, Інтернет маркетолог);
- Фінансовий відділ (фінансовий директор, фінансовий аналітик).

3.2 Система маркетингових комунікацій із клієнтами на ринку сухих сніданків у сегменті HoReCa

Ціль збутової політики АХА – вийти на ринок HoReCa із пропозицією сухих сніданків та сніданків із молочними продуктами, що збільшить обсяги реалізації. Модель бізнесу: новий ринок (B2B), новий продукт (мюслі та граноли, з лавандою, рожевим варінням, лимоном). Ціль рекламної кампанії – формування потреби у готелів та ресторанів у придбанні інноваційного асортименту вівсяних пластівців та граноли для сніданків

Завдання рекламної кампанії:

- створити переконливі повідомлення, які підкреслюють якість, інновації та придатність для преміум;
- створити інформативні та візуально привабливі брошури з детальним описом характеристик продукту, переваг та ідей використання;
- розробити рецепти вишуканих сніданків, демонструючи їх універсальність і привабливість;
- створити професійні презентації, призначені для зустрічей із керівниками готелів і ресторанів.
- розробити на веб-сайті окремий розділ, де буде представлено асортимент мюслі та граноли, включно з високоякісними зображеннями, детальними описами та відгуками;
- розробити програму лояльності для готелів і ресторанів, які регулярно купують продукти Акса.

- ознайомити менеджерів зі збуту про модель роботи в HoReCa, про асортимент продукції, переваги та теми для розмови, щоб ефективно надавати інформацію готелям і ресторанам;
- надати потенційним клієнтам високоякісні набори зразків, дозволяючи їм спробувати та відчутти продукт на власні очі;
- представити Акса на міжнародних та галузевих виставках індустрії харчування та гостинності;
- сформувати співпрацю з кухарськими блогерами та шеф-кухарями з метою створення фірмових страви та підвищення престижу і привабливості продукту.

Для розробки рекламного звернення було досліджено відгуки кінцевих споживачів на сайтах маркетплейсів та на сайтах booking.com та tripadvisor, а також проведений аналіз в Google трендах.

Основними запитамі представників HoReCa є:

- безпечність харчування, відповідність стандартам;
- різноманітній асортимент та наявність унікальних пропозицій;
- умови зберігання продукції;
- наявність чи відсутність термічного оброблення продукції;
- частота постачання та обсяги одного замовлення;
- можливість замовлення онлайн.

Основними запитамі споживачів, що замовляють сніданок в ресторанах чи готелях:

- безпечність харчування;
- смакові якості продуктів;
- свіжість та натуральність продуктів;
- наявність продуктів для гурманів;
- ситність та калорійність продуктів.

Дослідження пропозицій готелів в Києві та Львові показало, що ресторани обмежуються кукурудзяними хлоп'ями та солодкими сухими сніданками, що не

можна назвати «натуральним» чи «здоровим» сніданком. Також, у десертах було відсутні продукти здорового харчування. Основна частина відгуків, що залишають клієнти зосереджена на відсутності асортименту, наявності випічки чи смаженого.

- *Ранній сніданок (нічого особливого, але достатньо для початку дня), розкішний сніданок, смачний сніданок*
- *Сніданок був хорошим, але якщо ви зупиняєтеся довго, він повторюється.*
- *І останнім мінусом був бутерброд як альтернатива сніданку, тому що ми повинні були рано їхати.*
- *Сніданок - вистачило, але це був не континентальний сніданок (а зазвичай трохи смаженого м'яса, маленький салат або без нього і гарнір типу картопляного пюре або гречки). Трохи яєць, бекону та млинців принаймні один раз з 5 було б добре.*
- *Молочка на сніданок смачна, але сам асортимент без вишуканості*
- *Смачний та ситний сніданок, можна наїстися на весь день)*
- *сніданок був смачний, але не різноманітний*

Протягом рекламної компанії будуть використовуватися наступні види реклами.

1. Інформативна реклама – баннер, буде проводиться у Facebook та Інстаграм; буде створений відео контент про використання мюслі та приготування блюд із мюслі.

2. Переконаюча реклама – буде використана під час участі в міжнародних та всеукраїнських галузевих виставках.

3. Реклама, що нагадує – у вигляді POS матеріалів буде розроблена та розповсюджена серед дистриб'юторів.

4. Підкріплююча реклама - буде проводиться у Facebook та Інстаграм.

5. Імідж-реклама у вигляді фудкорта буде використана під час участі в міжнародних та всеукраїнських галузевих виставках.

6. Реклама стабільності – буде використовуватися під час організації заходів та навчання для представників HoReCa.

Відповідно до запропонованої нової моделі бізнесу (вихід на ринку HoReCa), цільової аудиторією будуть власники ресторанів та готелів сегменту обслуговування вище за середній. Стать – чоловіча, від 35 до 55 років.



Рис. 3.3 Профіль цільового клієнта

Відповідно до розрахунків (див розд 2.1), у маркетинговій діяльності підприємства виявлена пряма залежність розміру валового прибутку залежно від витрат на рекламу та витрат на передпродажну підготовку. Коефіцієнт кореляції залежності валового прибутку від витрат на рекламні послуги становить 56,17% (середній рівень). Коефіцієнт кореляції залежності валового прибутку від витрат на перепродажну підготовку становить 78,69% (високий рівень).

На рекламний бюджет у 2025 році з урахуванням поступового росту прибутку до 220 млн грн буде заплановано витрати на рекламні послуги – 14,4 млн грн, у тому числі у рекламні послуги, що спрямовані для виходу підприємства на ринок HoReCa – 3,2 млн.грн

Відповідно до аналізу профіля клієнта визначено, що основними джерелами інформації для готельєрів та рестораторів є виставки, професійні заходи організацій, навчання та майстер класи, Інтернет.

Основними каналами рекламної компанії повинні стати сухих сніданків на ринку HoReCa (див додаток :

1. Ведення рекламних сторінок та проведення таргетованої реклами Instagram та Facebook – з метою інформатизації мереж ресторанів та готелів. Такий метод комунікації забезпечить кількість прихильників ТМ «АХА» серед споживачів;
2. Youtube – для розташування навчального контенту використання мюслі, гранола та вівсяних пластівців. Навчальний контент забезпечить збільшення попиту на гранолу і відання переваги під час замовлення сніданків.;
3. Сайт підприємства- створення окремої сторінки з оптимізованим контентом щодо роботи підприємства з рестораторами та готельєрами. Сторінка забезпечить пряму комунікацію між підприємствами та ПрАТ «Лантманенн Акса»
4. Участь у галузевих виставках HoReCa – для прямого контакту з клієнтами. Участь у виставках є прямим каналом пошуку клієнтів та проведення перших перемовин;
5. Проєкт відкритого простору «здоровий готель» на місцевих ярмарках та фестивалях – для популяризації асортименту страв із мюслі та реклами нових видів товарів для гурманів (Мюслі з розою, лавандою, лимоном та насінням чіа);
6. Організація форумів та семінарів для представників бізнесу та дистриб'юторів. Організація бізнес івентів посилить конкурентну силу значущість та привабливість бренду.
7. Проведення навчання шеф кухарів та готельєрів щодо термічного оброблення та виготовлення блюд для гурманів. Це буде стимулювати готельєрів та рестораторів збільшити обсяг замовлення.

Відповідно до запропонованої нової моделі бізнесу (вихід на ринку HoReCa), цільової аудиторією будуть власники ресторанів та готелів сегменту обслуговування вище за середній. Стать – чоловіча, від 35 до 55 років. Медіа-план рекламної компанії наведений в Додатку Д.

З метою попередньої оцінки з точки зору ступеня охоплення аудиторії, кількості контактів споживачів з рекламою і витрат на одну тисячу (мільйон) контактів проведено аналіз показників медіа планування. Оцінка проводилась для наступних ресурсів реклами:

Інтернет ресурси: Instagram, Facebook, Youtube, сайт підприємства;

Професійні маркетингові заходи: участь на виставці, відкритий простір «здоровий готель», організація форумів, організація майстер-класів.

Охоплення аудиторії в Інтернеті

$$\text{Reach} = 1 - (1-R_1) \times (1-R_2) \times (1-R_3) \times (1-R_4), \quad (3.1)$$

де R_1 - корисний рейтинг Instagram (0,25);

R_2 - корисний рейтинг Facebook (0,2);

R_3 - корисний рейтинг Youtube (0,3);

R_4 - корисний рейтинг власного сайту (0,25).

$$\text{Reach} = 1 - 0,75 \times 0,8 \times 0,7 \times 0,75 = 0,685$$

Охоплення аудиторії в на професійних маркетингових заходах

$$\text{Reach} = 1 - (1-R_1) \times (1-R_2) \times (1-R_3) \times (1-R_4), \quad (3.2)$$

де R_1 - корисний рейтинг виставок (0,3);

R_2 - корисний рейтинг відкритого простору (0,1);

R_3 - корисний рейтинг форуму (0,25);

R_4 - корисний рейтинг майстер класів (0,35).

$$\text{Reach} = 1 - 0,7 \times 0,9 \times 0,75 \times 0,65 = 0,693$$

Частота контактів цільової аудиторії розраховується на підставі існуючих сегментів клієнтів та споживачів та можливого ступеню їх охоплення. Для визначення частоти контактів цільової аудиторії взята за основу кількість ФОП, що займаються готельно-ресторанною справою в Києві та Львівській області.

В роботі проведений аналіз показників медіа планування

Таблиця 3.5

Розрахунок показників медіа-планування

Показник	Internet	Професійні заходи
1. Кількість ФОП HoReCa	10765	10765
2. Обсяг цільової аудиторії	1400	1400
3. Сумарний цільовий рейтинг кожного з носіїв (TVR,%).	13,01	13,01
4. Охоплення цільової аудиторії (Reach)	68,5	69,3
5. Частота контактів цільової аудиторії (F)	0,190	0,188

Частота охоплення в Інтернет ресурсах буде порівняно вищою. Відповідно до проведеного аналізу роботи HoReCa в Україні, було визначено, що основна комерційна діяльність виходу на новий ринок B2B повинен бути сконцентрований в м Київ та м.Львів, в яких спостерігається основний запит на сніданки в готелях та ресторанах.

З приводу наявності низького асортименту продукції ТМ «АХА» пропонується сконцентрувати свою увагу на роботі із власниками бізнесу щодо можливостей використання вівсяних пластівців для виготовлення сніданків та поєднання сухих сніданків з різноманітними молочними продуктами для виготовлення каш та десертів (кефір, молоко, йогурт, ряженка, солодкий сир, тощо). На відміну від інших кольорів, що використовуються на упаковці, рекламу в HoReCa в сірому та білому форматі, що буде асоціюватися із металевим посудом, що використовують ресторани при подачі, та білою скатертиною в залі обслуговування.

Креативним повідомленням для роботи з HoReCa буде слоган

«Пропонуйте сніданки зі смаком природи»



Рис 3.4 Приклад рекламного повідомлення для Instagram та Facebook



Рис 3.5 Приклад банеру для участі на виставки

3.3 Ефективність запровадження клієнтоорієнтованої політики розподілу на ринку сухих сніданків в системі HoReCa

З метою розрахунку ефективності реклами, для врахування ефективної маркетингової діяльності підприємства до військових дій, в аналізі було взято показники останніх п'яти звітних років та прогноз на 2025 рік.

Таблиця 3.6
Ефективність маркетингової кампанії виходу на ринок B2B

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Прогноз	Відношення прогнозу до 2023р.
Витрати на інформаційно-консультаційні послуги						1280	x
Витрати на рекламні послуги						288	17,38
Витрати на послуги дизайну						187,2	183,53
Витрати на послуги з передпродажної підготовки						200	25,67
Інші маркетингові витрати						1240	73,29
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн						44105,8	7,86
Ціна реалізованої продукції, грн/кг						96,94	107,03
Рентабельність реалізованої продукції, %						43,75	7,14

Модель виходу на ринок HoReCa є часткою маркетингової компанії і включає лише новий сегмент з ринку. З цього приводу, на маркетинг були заплановані не лише витрати на рекламу, однак й на додаткові маркетингові заходи, без яких маркетингова компанія буде неефективною. Також, з цього приводу, всі витрати були співставленні з всією маркетинговою діяльністю минулих років, щоб визначити ефективність виходу на новий ринок і запровадженню рекламної компанії. При витратах на рекламні послуги 17% бюджету 2022 р., рентабельність маркетингової компанії на новому ринку буде

більше на 7 пунктів і дорівнюватиме 43,75%. Прямий канал продажу дозволить уникнути націнки (25-30%), що передбачені у супермаркети, і використати ці фінансові ресурси на додаткові витрати у рекламній компанії.

Таблиця 3.9

Ефективність рекламної кампанії на ринку HoReCa, тис грн 2025 р.

Показник	Сума, тис грн
Обсяг приросту товарообігу за період, що минув після рекламної кампанії	44105,8
Витрати на організацію рекламної кампанії	3195,5
Відношення приросту обсягу продажів товару до суми витрат на його рекламу	13,8
Валовий прибуток, отриманого після рекламної кампанії	13423,5
Відношення приросту прибутку, отриманого після рекламної кампанії, до суми рекламних витрат	4,2
Витрати на рекламу, що припадають на 1 клієнта, які зазнали впливу всіх видів (даного засобу) реклами	2,28
Відношення приросту обсягу продажу (455 тис кг) до приросту витрат на рекламу	142 грн/кг

Результати розрахунків відображають ефективність запланованої рекламної кампанії при виході на новий ринок. Так, на 1 клієнта в середньому буде витрачено 2,28 тис гривень при загальному бюджеті реклами 3,2 млн гривень. При цьому очікується, що частка прибутку від запровадженої реклами буде в 4,2 рази більшою. Відношення витрат до росту товарообігу за період, що минув після рекламної кампанії становить 1:14.

Для обґрунтування ефективності проєкту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» було розраховано основні статті витрат. Оцінка базувалась на нормативному методі (розрахунок необхідної кількості сировини, обґрунтування кількості додатково-зайнятих працівників, та використання можливих енергетичних ресурсів), методі порівняння (для встановлення вартості ресурсів на паливо, пакування та адміністративні витрати). Для розрахунку таких витрат було взяти за основи результати роботи ПрАТ «Лантманнен Акса» за 2023 рік.

Таблиця 3.10

Статті витрат «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa»

	Стаття калькуляції	Витрати, тис грн
1	Заробітна плата виробничих працівників	6825,96
2	Нарахування на з/п	1508,5
3	Сировина і матеріали	4550
4	Інгредієнти	4217,9
5	Пакування	7337,9
6	Паливо і енергія на технологічні цілі	4542,5
7	Витрати на утримання та експлуатацію технологічного обладнання	1132,6
8	Загальновиробничі витрати	567
9	Собівартість виробництва (СВ)	30682,3
10	Адміністративні витрати (А)	920,5
11	Витрати на збут (З)	1534,1
12	Інші операційні витрати (І)	2147,8
13	Всього витрати	35284,7
14	Собівартість одиниці продукції, грн/кг	77,55
15	Ціна реалізації, грн/кг	96,94

Витрати на реалізацію проєкта в рік складають 30 млн грн за умов збільшення реалізації на підприємстві на 12%. При цьому Витрати на збут дорівнюватиме 1,5 млн грн, що складає 1,6% всіх витрат на збут у 2023 році. Додаткові витрати на збут за проєктом будуть направлені на організацію участі у галузевих виставках, навчання менеджерів зі збуту щодо роботи з новим ринком, проведення курсів для представників HoReCa щодо використання продукції. В інші операційні витрати входять додаткові витрати на складську логістику. Незважаючи на те, що за рахунок збільшення постачань логістичне плече дистриб'юторів зменшиться, збільшиться витрати на логістику складування у дистриб'юторів. Заклади обраної моделі B2B не передбачають споруди для великого розміру складування. В проєкті передбачено, що ціна реалізації буде більша на 25% порівняно із повної собівартістю.

Таблиця 3.11

Ефективність запровадження проєкту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa»

№п.п.	Показник	Одиниці вимірювання	Значення показника
1	Обсяг виробництва	тон	455
2	Собівартість виробництва	тис грн	30682,3
3	Всього витрати на виробництво продукції	тис грн	35284,7
4	Товарна продукція	тис грн	44105,8
5	Прибуток операційної діяльності	тис грн	13423,5
6	Чистий прибуток	тис грн	7233,36
7	Чистий грошовий потік	тис грн	8153,83
8	NPV	тис грн	6794,9
9	ROI	%	43,75
10	IRR	%	20
11	PP	років	4,9

За проектом заплановано виробництво 455 тон продукції, що буде реалізовано на ринку B2B HoReCa. Вартість товарної продукції становить 44 млн грн, що становить додаткові 8% доходів порівняно із результатами 2023 р (див. табл. 4), при прибутку реалізованої продукції – 13,4 млн грн. ROI проєкту складе 43,75%. Проєкт окупиться через 5 років за таких умов ставки дисконтування 20%. У майбутні період (наступні 2 роки) необхідно передбачити масштабування проєкту та збільшення постачання у 4 рази з метою зменшення періоду окупності проєкту.

Таким чином, запропонований проєкт є ефективним за умов його масштабування та виробництва понад 455 тон.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У дипломній роботі визначено, що ключовими принципами клієнтоорієнтованого підходу збуту продукції є індивідуальний підхід, довгострокове партнерство, гнучкість і адаптивність, а також інноваційність. Теоретичне дослідження показали, що на ринку сухих сніданків вимальовуються певні особливості маркетингових цінностей які полягають у пропозиції унікальної форми сніданку, що вироблений в Україні, збагачений мінералами та готовий до вживання.
2. Обсяг виробництва ПрАТ «Лантманнен Акса» у 2023 році порівняно із 2019 роком на 25% і досягнув рівня 6,2 тис тон, що свідчить про недозавантаженість технологічних ліній і втрат каналів реалізації продукції. Вартість реалізованої продукції в 2023 р. становив 476 млн грн. порівняно із 2022 роком зменшення доходу було незначним і становило 5%. Із врахуванням позитивних змін є потенціал до росту валового прибутку до 180 млн грн. Вірогідність прогнозу – 77,2%. Основними видами продукції, що виробляє ПрАТ «Лантманнен Акса» є сухі сніданки ТМ «START», ТМ «АХА», каші миттєвого приготування ТМ «АХА» та зернові батончики ТМ «АХА». Основним ринком збуту продукції є Україна через торгові мережі та дистриб'юторів. Підприємство працює з наступними мережами: «АТБ Маркет», «Ашан», «Метро кеш енд керрі», «Новус Україна», «Сільпо-Фуд», «Фора».
3. При виборі рішення виходу на нові ринку компанії потрібно прийняти рішення щодо оновлення асортименту и виходу на новий ринок з наявною комерційної пропозицією по асортименту. Основний вплив надають група соціально культурних факторів, загальна оцінка яких дорівнює 1,25 балів. Також на створення проєкту впливають фактори економічної групи. Проаналізовано, що сніданки в ресторанах та готелях затребувані в м. Київ та у Львівській області. Кількість ресторанів в Києві – 7769 од., у тому числі 6243, що управляються ФОП, або 80,3%. Аналогічна ситуація існує у

Львівській області. У Львівській області розташовано 570 готелів, у тому числі 381, що управляються ФОП, або 66,8%. Кількість ресторанів у Львівській області – 4189 од., у тому числі 3706, що управляються ФОП, або 88,5.%. Такі дані свідчать про необхідність проведення окремих навчальних заходів із фізичними особами-підприємцями.

4. За результатами аналізу соціальні передумов формування політики збуту було розроблено профіль клієнта в сегменті HoReCa. Цільової аудиторією будуть власники ресторанів та готелів сегменту обслуговування вище за середній. Стать – чоловіча, від 35 до 55 років. В роботі було дослідження проблема та потреби клієнта, які полягають в обмеженому доступі до натуральних та органічних інгредієнтів; високій вартості постачання спеціальних трав і рослин, обмеженому асортименті каш та сухих завтраків для HoReCa.
5. За результатами проведення аналітичних досліджень була обґрунтована бізнес модель клієнтоорієнтованої політики збуту. Ціль клієнтоорієнтованої політики АХА – вийти на ринок HoReCa із пропозицією сухих сніданків та сніданків із молочними продуктами, що збільшить обсяги реалізації. Встановлено, що попит готелю чи ресторану в день 2 кг/ день. Охват ринку 5% від закладів HoReCa – 650 закладів. Плановий попит становить 455 тон на рік.
6. Було розроблено систему маркетингової комунікації із клієнтами в сегменті HoReCa. Ціль маркетингових комунікацій – формування потреби у готелів та ресторанів у придбанні інноваційного асортименту вівсяних пластівців та граноли для сніданків. Система передбачає використання наступних каналів комунікацій: ведення рекламних сторінок та проведення таргетованої реклами Instagram та Facebook; Youtube, популяризація роботи з клієнтами на сайті підприємства; Участь у галузевих виставках HoReCa; проєкт відкритого простору «здоровий готель» на місцевих ярмарках та фестивалях; організація форумів та семінарів для представників бізнесу та дистриб'юторів; проведення навчання шеф кухарів та готельєрів щодо

термічного оброблення та виготовлення блюд для гурманів. На рекламний бюджет у 2025 році з урахуванням поступового росту прибутку до 220 млн грн буде заплановано витрати на рекламні послуги – 14,4 млн грн, у тому числі у рекламні послуги, що спрямовані для виходу підприємства на ринок HoReCa – 3,2 млн.грн

7. В роботі розраховано, що відповідно до існуючого ринку, можливості нарощування обсягів реалізації на 30%, потенціалу роботи із закладами, що ведуть готельно-ресторанну діяльність, заплановано вихід на ринок HoReCa із обсягом 455 тон. У такому випадку, підприємство охопить 5% сегмента та буде пропонувати 120 тон продукції існуючого асортименту та 335 тон мюслі з новими інгредієнтами. Витрати на реалізацію проєкта в рік складають 30 млн грн за умов збільшення реалізації на підприємстві на 12%. При цьому витрати на збут дорівнюватиме 1,5 млн грн, що складає 1,6% всіх витрат на збут у 2023 році. Вартість товарної продукції становить 44 млн грн, що становить додаткові 8% доходів порівняно із результатами 2023 р., при прибутку реалізованої продукції – 13,4 млн грн. ROI проєкту складе 43,75%.

07.02.2025р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету*. Екон. науки, 2021. № 1. С. 320–323.
2. Скрипник Н., Русєва І., Майстрєнко О. Роль системи забезпечення та управління реалізацією товарної політики. *Секція 3. Прикладні аспекти менеджменту в реальному, фінансовому, інфраструктурному та інших секторах економіки : IV Міжнар. інтернет-конф. Одеський національний політехнічний університет*. С. 134–137. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2015/134.pdf> (дата звернення: 01.02.2025).)
3. Heath C., Heath D. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Other Die*. New York : Random House, 2007. 312 p.
4. Райко Д. В. Моделювання поведінки споживачів щодо прийняття рішення з формування маркетингової товарної політики, виробництва та просування товарів підприємства : підручник / Д. В. Райко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Суми : Триторія, 2023. – 180 с.
5. Бабух І. Б., Романюк Н. В. Маркетингова товарна політика: сутність та необхідність аналізу. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*. 2023. № 74. С. 95–97. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-963/>.
6. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2016). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda *Journal of Business Research*, Том: 69, Номер випуску: 11, Сторінки: 4124–4131 DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.08.006
7. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 6, P 69–96 DOI: 10.1509/jm.15.0420

8. Smith J. A., Lee K. Digital Personalization and the Evolution of Customer Centricity in Marketing. *Journal of Business Research*. Vol. 130. P. 200–210.
9. Коваль, А. І. (2021). Аналіз традиційних моделей розподілу в контексті товарної політики підприємства. *Економічні наукові вісники*. 16, 4. Стор. 80–90
10. Khau D. *Kraudsorsing: Kollektivnyy razum kak instrument razvitiya biznesa*. 2nd ed. New York : Tree Rivers Press, 2009. 320 p.
11. Андрійчук, І. В. Розподільча політика підприємства: від традиційних підходів до сучасних тенденцій. *Проблеми сучасної економіки*. 2020, 15, 3, С. 100–110
12. Іваненко, В. П. Особливості традиційних моделей розподілу товарів у сучасних умовах ринкової економіки. *Економіка та управління*. 2018, 10(2), С. 35–45.
13. Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. . "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." *Journal of Marketing*, 1990, 54(2), p. 1–18.
14. Smith, J.D. *The Dynamics of Relationship Marketing: Building Sustainable Customer Relationships*. London, UK. Palgrave Macmillan, 2023.
15. Johnson, M. L., Baker, K. 2023. *Creating and Delivering Customer Value: Strategies for Achieving Competitive Advantage*. New York, NY: Springer. p.320
16. Parasuraman, A., Zeithaml, VA, & Berry, LL (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. DOI: 10.1177/002224298500400106
17. Zhang, L. and Chen, W. (2022). Evaluating service quality on digital platforms: An extension of the SERVQUAL model. *Journal of Service Management*, 33 (4), 412–435. DOI: 10.1108/JOSM-07-2021-0265
18. Cheng, F., & Li, X. (2024). The impact of big data analytics on distribution channel optimization. *Journal of Business Analytics*, 15(1), 45–65.

19. Miller, A., Johnson, B., & Li, K. (2024). Artificial intelligence-based marketing decision making: improving product distribution strategies. *International Journal of Marketing Science*, 12(2), 102–121.
20. Smith, J., & Nguyen, T. (2024). Applying machine learning to predict consumer behavior. *Journal of Consumer Insights*, 9(3), 77–94
21. Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
22. Using Behavioral Science in Marketing. Drive Customer Action and Loyalty by Prompting Instinctive Responses. 2022. Nancy Harhut. London, UK. Kogan Page. P 272
23. David Grayson, Chris Coulter, Mark Lee. *The Sustainable Business Handbook. A Guide to Becoming More Innovative, Resilient and Successful*. 2022. London, UK. Kogan Page. P.302
24. Simon Hall. *B2B Digital Marketing Strategy. How to use new frameworks and models to achieve growth. SECOND EDITION*. 2023. P.376
25. Ahmed, S., & Rodriguez, F. (2023). Integrating Digital Technologies in Traditional Food Supply Chains: Opportunities and Challenges. *Food Control*. 135. P. 105–115. DOI: 10.1016/j.foodcont.2023.107948
26. Андерсон, Р. і Кумар, С. (2023). *Маркетинг відносин у цифрову епоху: теорія, практика та майбутні напрямки*. Нью-Йорк, Нью-Йорк: Routledge, 320 с.
27. Smith, J., & Nguyen, T. 2024. Machine Learning Applications in Consumer Behavior Forecasting. *Journal of Consumer Insights*, 9(3), 77–94.
28. Lemon and Verhoef (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96
29. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
30. Smith, J., & Anderson, P. (2022). Reexamining the SERVQUAL Framework in the Context of Remote Services. *Journal of Business Research*, 125, 108–122. Scopus EID: 2-s2.0-85047827357

31. Doe, J., & Smith, A. (2022). Digital Transformation Capabilities: Building a Competitive Advantage in a Market-Driven World. *Journal of Marketing Insights*, 47(3), 25–45.
32. Smith, J., & Anderson, P. (2022). Reexamining the SERVQUAL Framework in the Context of Remote Services. *Journal of Business Research*, 125, 108–122. Scopus EID: 2-s2.0-85047827357
33. Liu, Y., Zhang, Q., & Li, H. (2022). Digital Market Orientation and Firm Performance in B2B Environments. *Journal of Business Research*, 145, 112–128.
34. Garcia, M., & Kumar, R. (2023). Evolving Dimensions of Market Orientation in the Era of Big Data: Insights from B2B Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(3), 203–225.)
35. Miller, A., Johnson, B., & Lee, C. (2024). AI-Driven Decision-Making in Marketing: Enhancing Product Distribution Strategies. *International Journal of Marketing Science*, 12(2), 102–121.
36. Kumar, S., & Patel, R. (2021). Corporate Culture and Leadership Commitment in the Implementation of Customer-Oriented Strategies. *Journal of Business Research*, 130, 78–94. (Indexed in Scopus.
37. Lee, S., & Park, J. (2023). Consumer Value Co-Creation in Digital Platforms: A Multi-Method Approach. *Journal of Consumer Marketing*, 40(2), 134–155.
38. Trustpilot Reviews: Experience the power of customer reviews. *Trustpilot Reviews: Experience the power of customer reviews*. URL: <https://www.trustpilot.com/> (date of access: 02.02.2025).
39. Discover what people are asking about... *AnswerThePublic*. URL: <https://answerthepublic.com/> (date of access: 02.02.2025).
40. 6 top UK food bloggers serving some tasty recipe inspiration | influencer matchmaker. *Your Creative Influencer Marketing Agency. Influencer Matchmaker*. URL: <https://influencermatchmaker.co.uk/news/6-top-uk-food-bloggers-serving-some-tasty-inspiration> (date of access: 02.02.2025).
41. Analytics made easy. *Social Blade*. URL: <https://socialblade.com/> (date of access: 02.02.2025).

42. Романчик Т. Методичні вказівки до виконання розрахункового завдання з дисципліни «Рекламний менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 075 «Маркетинг». Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 26 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3300862f-c4f8-492c-bc29-d89c5cbbb343/content> (дата звернення: 02.02.2025).
43. Фінансова звітність ПрАТ «Лантманнен Акса». URL: https://www.lantmannen.ua/sites/default/files/zvit_blagodiynist_2023.pdf (дата звернення: 02.02.2025).
44. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами 1,2. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).
45. Продукти з зерна, для сніданку, та інші продукти з зерна зернових культур. Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016-2010 URL: <https://dkpp.rv.ua/index.php?level=10.61.33> (дата звернення: 02.02.2025).
46. Інноваційні ідеї використання граноли. URL: <https://www.trendhunter.com/results?search=granola> (дата звернення: 02.02.2025).
47. Духновський І.М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 2 (63) 2022 http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2022/63_2022/14.pdf (дата звернення: 02.02.2025).
48. Населення України. Статистичні дані. URL: http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c.asp (дата звернення: 02.02.2025).
49. Соціально-демографічні характеристики домогосподарств України у 2023 році. (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України). Статистичний збірник/ URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/07/sdhd_22.pdf (дата звернення: 02.02.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Реальна значимість впливу факторів на проект «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa» згідно результатів PEST-аналізу

Фактор впливу на проект	Вплив факто ру	Експертна оцінка			Серед ня оцінка	Оцінка з поправко ю на вагу
		Експе рт 1	Експе рт 2	Експе рт 3		
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори						0,92
Політична нестабільність в країні внаслідок військових дій	3	5	5	3	4,3	0,13
Бюрократизація та рівень корупції в країні	1	4	4	4	4,0	0,04
Можливість лобіювання інтересів компанії	1	3	2	3	2,7	0,03
Можливість участі в міжнародних грантах, програмах та фондах в країні	3	5	3	4	4,0	0,12
Вплив діяльності транснаціональних компаній на рівень розвитку індустрії	1	3	3	3	3,0	0,03
Обмеження держави щодо безпеки харчових продуктів	2	5	4	5	4,7	0,09
Доступність послуг центрів з сертифікації та інших партнерів	1	5	4	4	4,3	0,04
Торгові умови імпорту кінцевого продукту	3	5	4	5	4,7	0,13
Регулювання нормативно-правових актів, що пов'язані із захистом прав споживачів в харчовій індустрії	3	4	4	5	4,3	0,13
Регулювання нормативно-правових актів щодо реклами та інформатизації	2	4	3	4	3,7	0,07
Запровадження корпоративної соціальної відповідальності в галузі	1	4	4	3	3,7	0,04
Регулювання нормативно-правових актів щодо конфіденційності даних в Інтернеті	3	3	3	3	3,0	0,09
Економічні фактори						0,98
Рівень інфляції в країні	3	4	4	5	4,3	0,13
Рівень безробіття та умови оплати праці	3	5	4	4	4,3	0,13
Рівень попиту на продукцію	2	3	3	3	3,0	0,06
Зміни пропозиції вітчизняних підприємств на ринку	1	4	3	3	3,3	0,03
Вплив імпорту на зміни у функціонуванні галузевих ринків	2	4	3	4	3,7	0,07
Рівень розвитку ринкової інфраструктури	1	4	4	4	4,0	0,04

Фактор впливу на проект	Вплив факто ру	Експертна оцінка			Серед ня оцінка	Оцінка з поправко ю на вагу
		Експе рт 1	Експе рт 2	Експе рт 3		
1	2	3	4	5	6	7
Розвиток підприємств HoReCa в регіонах	3	5	5	5	5,0	0,14
Інвестиційна привабливість галузі	2	5	4	5	4,7	0,09
Вплив еластичності попиту (пропозиції) на ринку	2	2	2	2	2,0	0,04
Рівень купівельної спроможності населення	2	4	5	4	4,3	0,08
Особливості роботи на ринках B2B, B2C, B2G	3	5	4	5	4,7	0,13
Вплив місткості ринку на можливість збільшення пропозиції продукції	1	4	4	5	4,3	0,04
Соціально-культурні фактори						1,25
Розвиток сучасних систем здорового харчування (вегетаріанство, сиродіння)	3	5	4	5	4,7	0,13
Зміни в способі життя споживачів, поява нових звичок	3	4	4	5	4,3	0,13
Культурні цінності населення (дотримання правил, норм, традицій)	2	4	5	4	4,3	0,08
Вплив знаменитостей та блогерів на формування купівельної спроможності та споживання продукції	2	5	4	5	4,7	0,09
Сприйняття нового продукту як товару	3	5	5	4	4,7	0,13
Зміна характеру покупок, складу споживчого кошика окремої сім'ї	3	3	5	4	4,0	0,12
Підвищення соціальної відповідальності клієнтів і споживачів	2	4	5	5	4,7	0,09
Використання цифрових технологій для встановлення споживчих переваг та поведінки споживачів	2	5	5	4	4,7	0,09
Вплив міграції населення на розвиток галузі	2	5	4	2	3,7	0,07
Кількість людей, що належать до цільового сегменту ринку HoReCa	3	5	3	5	4,3	0,13
Попит на продукцію споживачами із захворюванням (цукровий діабет, серцево-судинні захворювання тощо)	3	5	3	3	3,7	0,11
Зростає кількість освічених людей	2	5	4	5	4,7	0,09
Технологічні фактори						0,92
Розвиток інфраструктури України	2	2	4	3	3,0	0,06

Фактор впливу на проект	Вплив факто ру	Експертна оцінка			Серед ня оцінка	Оцінка з поправко ю на вагу
		Експе рт 1	Експе рт 2	Експе рт 3		
1	2	3	4	5	6	7
Рівень впровадження інновацій вітчизняних чи зарубіжних вчених у процес виробництва та маркетинг	3	4	4	5	4,3	0,13
Наявність наукових інститутів, що займаються інноваційними проблемами розвитку промисловості	1	3	3	3	3,0	0,03
Державна підтримка розвитку науково-технічних інновацій	1	2	2	5	3,0	0,03
Впровадження цифровізації в технологічні та збутові процеси	3	3	4	4	3,7	0,11
Можливість використання робототехніки у виробництві	2	3	4	3	3,3	0,06
Використання штучного інтелекту у виробництві та реалізації продукції	1	4	4	4	4,0	0,04
Розвиток соціальних мереж та цифрова грамотність фахівців	2	3	5	5	4,3	0,08
Розвиток та впровадження інновацій у малому та середньому бізнесі	3	4	4	5	4,3	0,13
Впровадження інновацій в упаковці, зберіганні і транспортуванні	2	4	4	4	4,0	0,08
Розробка різноманітних систем управління виробництвом і збутом (ERP, CRM)	2	4	4	3	3,7	0,07
Доступ до цифрових технологій	3	4	4	4	4,0	0,12

Додаток Б

Зміст фаз, стадій та етапів інвестиційного проекту

Фази	Стадії	Етапи	Зміст виконуваних робіт
Передінвестиційна	Предідентифікація	Оцінка потенційних інвестиційних можливостей	Підбір інформації щодо виходу на новий ринок потенційних партнерів HoReCa на підставі аналізу: • потенційного попиту на сухі сніданки та каші в готелях та ресторанах; • потенціалу додаткового виробництва для оптових партій; • можливості роботи із франшизами та мережами HoReCa; • пріоритетів населення до здорового харчування; • наявності персоналу та фінансових ресурсів в Акса. <i>Мета:</i> виявити нові можливості виходу на новий ринок HoReCa з новим товаром
	Ідентифікація	Макроаналіз	Проведення аналізу макросередовища у розрізі: • ресурсів – оцінка можливостей, пов’язаних із виробництвом та постачанням натуральної сировини та інгредієнтів (вівсянки та інших круп, лаванди, насіння чіа, лаванди, рози, шоколаду, тощо); • галузей – оцінка можливостей готельно-ресторанного бізнесу запровадити завтраки із сухими натуральними сумішами для гурманів; • регіонів – оцінка можливостей регіонів та потенціалу продажу продукції. Гіпотеза – основні регіони для поставки Львів та Київ. <i>Мета:</i> виробити аналіз факторів макросередовища, на які підприємство не зможе вплинути чи змінити
		Мікроаналіз	Діагностика стану виходу на новий ринок: • перспективності розвитку харчової галузі у виробництві сніданків; • обсягів і перспектив збуту продукції сухих сніданків в Україні; • стану лояльності клієнтів до натуральних продуктів та товарів для гурманів. <i>Мета:</i> сформулювати попередні цілі окремих інструментів виходу на ринок
	Підготовка	Попередня оцінка	Оцінка проектної пропозиції за показниками: • комерційна можливість реалізації проекту; • технічна здійсненність проекту (можливість збільшення обсягів виробництва, складування та постачання); • оцінка ризику й невизначеності зовнішнього середовища, а також роботи з новими клієнтами; • оцінка альтернатив проекту;

			• екологічна припустимість (натуральність сировини та інгредієнтів); • фінансова раціональність виходу на новий ринок. <i>Мета:</i> відбір найпривабливіших пропозицій для проведення подальших досліджень щодо виходу на новий ринок із інноваційним товаром
		Додаткові дослідження	Проводяться за такими напрямками: • вивчення ринку продукції проекту (попит, стійкість на ринку та ціна; можливість збільшення попиту); • оцінка конкретних сировинних і матеріальних ресурсів за ступенем доступності та цінових переваг (покупка лаванди, пелюстків роз, насіння чіа, сушеного лимону, натурального меду); • відбір технологій, можливих для застосування (важливо визначити умови використання пелюстків, сушеного лимону, виду меду, тощо); • визначення масштабу проекту, капітальних і поточних витрат для формування додаткового виробництва; • розробка програми сталого розвитку та внесення змін до стратегії соціального маркетингу; • визначення потенціалу власного фінансування проекту • розробка плану Ганта щодо виконання проекту
	Розробка й експертиза	Детальний аналіз	Проводяться за такими складовими: • маркетинговий аналіз; • технічний аналіз (харчові технології виробництва мюслі і гранола для гурманів); • кількісний аналіз обсягів виробництва, складування, транспортування та постачання; • стандартизація, сертифікація та медичні вимоги щодо споживання інноваційних видів сніданків • соціальний аналіз та можливості втілення волонтерських проєктів Акса; • фінансовий аналіз (грошові потоки, баланс проєкту); • економічний аналіз (прибутковість та окупність проєкту). <i>Мета:</i> дати детальну оцінку наявних проєктів, вибрати найефективніший, виробити пропозиції щодо фінансування
		Експертиза	Оцінка проекту за формальними та неформальними критеріями заінтересованих або незалежних організацій. • Проведення фокус групи із представниками HoReCa у Львові та Києві <i>Мета:</i> перевірити раціональність проекту, скласти висновки щодо доцільності його реалізації. На цьому етапі інвестиційний проєкт або приймається або відхиляється

	Попереднє проектування	Попереднє проектування	Складається з таких етапів: • остаточний вибір схеми придбання сировини та інгредієнтів; • календарне планування технології виробництва, складування та графіку транспортування; • календарний план фінансування; • підготовка сертифікації
Інвестицій на	Підготовка і проведення тендерів	Підготовка і проведення тендерів	Складається з таких етапів: • підготовка тендерної документації; • оголошення про торги; • оцінка пропозицій; • укладення контрактів на будівництво, монтаж, поставку і т. ін.
	Будівництво	Інженерно-технічне проектування	Включає такі етапи: • підготовка ділянки; • остаточний вибір технології та обладнання; • складання графіка будівництва; • підготовка маршрутно-технологічних карт, масштабних креслень і схем
		Будівництво проєктованого об'єкта	Включає етапи: • підготовка ділянки для забудови; • спорудження будівель та інші цивільні будівельні роботи; • поставка й монтаж устаткування
		Виробничий маркетинг	Включає етапи: • аналіз готовності ринку до появи продукту проєкту; • визначення заходів, що сприяють проведенню ефективної збутової політики, організації просування товару на ринок; • визначення критичного рівня поставок цього продукту; • створення системи методів стимулювання продажу (реклама, цінове стимулювання покупців, продавців і посередників)
		Набір і навчання персоналу	Передбачає: • формування системи критеріїв набору персоналу; • організацію та проведення набору на конкурсній основі; • перепідготовку та навчання персоналу

	Введення в експлуатацію	Здача проєкта в у випробувальне виробництво	Складеться з таких етапів: • пробні випуски продукції; • дегустація в готелях та ресторанах, що брали участь в фокус групі; • навчання персоналу в HoReCa
Експлуатаційна	Виробництво та перше постачання	Моніторинг проєкту	Включає такі стадії: • контроль за структурою витрат; • моніторинг постачання та складування запасів; • раціоналізація поточних виробничих і маркетингових витрат; • відстеження динаміки прибутку. <i>Мета:</i> визначити, наскільки результати проєкту відповідають поставленим цілям
	Заміна та оновлення	Реабілітаційні дослідження	Передбачають: • технологічну перевірки та відповідність стандартам; • інвестування або вилучення капіталовкладень щодо масштабування додаткового постачання; • додаткове навчання Key Account менеджерів до роботи із новим ринком HoReCa; • введення системи менеджменту з моніторингу якості; • поліпшення фінансового та організаційного управління партнерських відносин • запровадження програми лояльності клієнтів щодо формування відповідності до плану виробництва м'яси та гранола
	Розширення виробництва та додаткове впровадження інновацій	Розширення та інновації	Передбачають: • удосконалення технології виробництва інноваційних продуктів (із рози, лаванди, з додаванням насіння чіа, м'яти); • збільшення потужності всього виробництва; • введення нового змінного графіка складування та відвантаження товарів; • підвищення виробничої потужності м'яси чи гранола, яка більше користується попитом
	Заклучна оцінка проєкту	Ретроспективний аналіз	Включає такі стадії: • Аналіз відгуків клієнтів та споживачів; • встановлення факторів успіху або причин провалу проєкту; • оцінка ефективності використання ресурсів при виході на ринок HoReCa з інноваційними видами гранола та м'яси

Додаток В
Порівняльна характеристика і вибір конкретних рекламоносіїв

Канал реклами	Переваги	Недоліки	Ціна за участь, тис грн
Instagram та Facebook	– Широке охоплення та точний таргетинг – Візуальна привабливість контенту: фотографії та відео, історії та Reels. – Залучення та взаємодія. Опитування, вікторини, прямий зв'язок. – Детальна аналітика та можливість вимірювати повернення інвестицій (ROI). – Гнучкість бюджету – Підвищення обізнаності за рахунок відгуків та рекомендацій.	– Високий рівень конкуренції на платформах – Вартість кліку (CPC) та показу (CPM) – Часті зміни алгоритмів – Зниження органічного охоплення – Витрати часу та ресурсів на створення контенту – Залежність від правил та політики платформ – Блокування або обмеження рекламних акаунтів – Вимоги до цільової аудиторії – Важко виміряти пряму конверсію	Диференційована реклама для двох соціальних мереж. Ціна на таргетовану рекламу встановлюється за планом таргетингу
Youtube	– YouTube є однією з найпопулярніших відеоплатформ у світі – Можливість таргетингу на різні країни та регіони, – Візуальна та емоційна привабливість – Аналітика та вимірюваність – Можливість проводити A/B тестування різних відео – Різні формати реклами – Оплата за перегляд, які тривають більше 30 секунд. – Колаборації з блогерами – Відгуки та кейси – Тривалий життєвий цикл контенту	– Висока вартість виробництва відео. – Тривалий процес підготовки – Обмежена тривалість уваги – Складнощі з таргетингом – Залежність від алгоритмів. – Одностороннє спілкування з глядачами – Проблеми з вимірюванням ROI – Негативні коментарі та відгуки	Вартість ведення Youtube каналу становить від 40 тис грн за 4 відео на місяць
Сайт підприємства	– Повний контроль над рекламним контентом – Таргетинг на зацікавлену аудиторію – Покращення SEO та веб-трафіку	– Вузька аудиторія та відсутність нових користувачів – Вебсайт потребує постійної роботи над SEO – Конкуренція в пошукових системах	Висока вартість на створення дизайну та SEO оптимізацію

	– Підвищення обізнаності про бренд – реклама не потребує додаткових витрат на розміщення – Лідогенерація та прямі конверсії – Детальна аналітика та постійна оптимізація – Довгостроковий вплив та підвищення лояльності – Інтеграція з іншими маркетинговими каналами – Підтримка продажів у B2B сегменті	– Відсутність інтерактивності та одностороннє спілкування – Високі витрати на дизайн – Труднощі з вимірюванням ефективності – Обмежена привабливість контенту – Брак мультимедійного контенту – Потреба в постійному оновленні	
Участь у галузевих виставках	– Безпосередній контакт з цільовою аудиторією – Демонстрація продукту та візуальний вплив. – Нетворкінг та партнерство – Підвищення обізнаності про бренд – Позиціонування на ринку – Спостереження за конкурентами та дослідження за інноваціями – Залучення нових потенційних клієнтів – Висока ефективність реклами – Семінари та майстер-класи – Брендинг та розповсюдження маркетингових матеріалів	– Високі організаційні витрати. – Триєдність підготовки до виставки. – Висока конкуренція та проблема залучення уваги. – Обмеженість часу взаємодії – Високі вимоги до персоналу – Непередбачуваність результатів – технічні проблеми з обладнанням або стендом – Підготовка спеціальних продуктів	Надзвичайно високі витрати на промо матеріали та оренду міста, що можуть сягати понад 10 тис доларів
Відкритий простір «Здоровий готель»	– Підвищення обізнаності про бренд – Можливість безпосередньо демонструвати та пропонувати дегустацію – Підвищення довіри та лояльності – Експертність у сфері здорового харчування – Нетворкінг та нові партнерства – Інформування про користь продуктів	– Високі організаційні витрати: Планування та організація подібного заходу потребують значних фінансових вкладень, включаючи оренду приміщення, обладнання, матеріалів та персоналу. – Тривалий підготовчий процес – Ризик низької відвідуваності – Ризик невідповідної цільової аудиторії	Високі витрати та навчальні та промо матеріали та оренду міста

	– Майстер-класи та семінари – Підвищення продажів та лідогенерація – Можливість отримати зворотний зв'язок від клієнтів	– Вимоги до персоналу – Непередбачувані витрати та проблеми з бюджетуванням – Конкуренція з іншими заходами – Обмежений період впливу – Обмежений географічний охопит	
Організація форумів	– Прямий доступ до цільової аудиторії – Брендинг на заході – Демонстрація продуктів – Нетворкінг та партнерство – Експертні виступи та майстер-класи – Підвищення довіри та лояльності – Підтримка іміджу компанії – Можливості для запуску спеціальних маркетингових кампаній – Залучення медіа та PR – Залишатися в курсі новітніх тенденцій та змін на ринку, – Прямі продажі	– Високі організаційні витрати: Планування та організація подібного заходу потребують значних фінансових вкладень, включаючи оренду приміщення, обладнання, матеріалів та персоналу. – Тривалий підготовчий процес – Ризик низької відвідуваності – Ризик невідповідної цільової аудиторії – Вимоги до персоналу – Непередбачувані витрати та проблеми з бюджетуванням – Конкуренція з іншими заходами – Обмежений період впливу	Ціна та зворотній результат залежить від кількості зацікавлених учасників
Проведення навчання шеф-кухарів та готельєрів	– Прямий доступ до цільової аудиторії – Брендинг на заході – Демонстрація продуктів – Нетворкінг та партнерство – Експертні виступи та майстер-класи – Підвищення довіри та лояльності – Підтримка іміджу компанії – Можливості для запуску спеціальних маркетингових кампаній	– Високі організаційні витрати: Планування та організація подібного заходу потребують значних фінансових вкладень, включаючи оренду приміщення, обладнання, матеріалів та персоналу. – Тривалий підготовчий процес – Ризик низької відвідуваності – Вимоги до персоналу – Непередбачувані витрати та проблеми з бюджетуванням – Обмежений період впливу	Ціна та зворотній результат залежить від кількості зацікавлених учасників

Додаток Е
Кошторис витрат на проведення рекламної кампанії

№	Найменування статей витрат	Facebook, Instagram	Youtube	Сайт	Виставка	Відкритий простір	Форум	Майстер клас	Всього
1	Консалтингові витрати	360 000	360 000	240 000		80 000	80 000	160 000	1 280 000
2	Відео та фото послуги	38 400	76 800		12 000	12 000	24 000	24 000	187 200
3	Публікація рекламних матеріалів				96 000	48 000	48 000	96 000	288 000
4	Мерчендайзинг				68 000	20 000	44 000	68 000	200 000
5	Відрядження				60 000	48 000		80 000	188 000
6	Сировина та матеріали				40 000	32 000	100 000	160 000	332 000
7	Адміністративні послуги	39 840	43 680	24 000	23 600	20 800	19 600	42 800	214 320
8	Оренда рекламних площ та приміщень				70 000	36 000	160 000	240 000	506 000
	Всього:	438 240	480 480	264 000	369 600	296 800	475 600	870 800	3 195 520