

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу  
Кафедра маркетингу

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
Наталя КУКІНА  
( підпис ) ( ім'я та прізвище )  
«17» лютого 2025р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**МАГІСТРА**

на тему **КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»**  
**НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ**

Здобувач вищої освіти: Ганна СЛОБОДЯНЮК  
( підпис ) ( ім'я та прізвище здобувача )

Керівник: к.е.н., доцент Олена ВЕНГЕРОВА  
( підпис ) ( учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище )

Запоріжжя 2025

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:  
**«Комунікаційна стратегія ТОВ «АВК Конфекшнінері» на ринку  
кондитерських виробів»**

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025р.
3. Обсяг роботи: 86 стор.
4. Кількість додатків: 3 од.
5. Кількість ілюстрацій: 4 од.
6. Кількість таблиць: 15 од.
7. Кількість джерел літератури: 64 од.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та оцінювання ефективності комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнінері» на ринку кондитерських виробів.

*Предметом дослідження* є теоретико-прикладні аспекти комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнінері» на ринку кондитерських виробів.

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи* - узагальнення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнінері» на ринку кондитерських виробів.

*Методи проведення досліджень*: у роботі використані загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, абстрагування, конкретизація) та спеціальні (експертних оцінок, SPACE-аналіз, DESTEP-аналіз, CLCP-аналіз, таблицьний, матричний, розрахунково-аналітичний, анкетування та графічний).

*Основні результати дослідження (наукові, практичні)*:

- удосконалено підхід до формування комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнінері» на базі матричного методу оцінки рівня її ефективності, що, на відміну від існуючого, дозволяє оптимізувати структуру маркетингових комунікаційних інструментів залежно від співвідношення витрати-результати;

- уточнено економічний зміст терміна «комунікаційна стратегія», що, на відміну від існуючих, розкриває це поняття, як стратегічний процес, який передбачає використання комунікаційних каналів, визначення комунікаційних завдань з метою ефективного впливу на цільові аудиторії;

- дістали подальшого розвитку принципи формування комунікаційної стратегії «АВК Конфекшнінері», що, на відміну від існуючих, включають в себе інтеграцію, інноваційність, сегментацію, циклічність, прозорість і етичність;

- запропоновано маркетингові діджитал інструменти, які доповнять комплекс діджитал інструментів ТОВ «АВК Конфекшнінері», що дасть змогу підвищити ефективність комунікаційної стратегії компанії.

*Ключові слова*: комунікаційна стратегія, маркетингові комунікації, ефективність комунікаційної стратегії, ТОВ «АВК Конфекшнінері», маркетингові інструменти.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b>	7
1.1. Сутність та значення комунікаційної стратегії підприємства	7
1.2. Принципи формування комунікаційної стратегії	11
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності комунікаційних стратегій	19
<b>РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ</b>	25
2.1. Маркетингове макросередовище ТОВ «АВК Конфекшінері»	25
2.2. Маркетингове мікросередовище ТОВ «АВК Конфекшінері»	33
2.3. Оцінювання ефективності комунікаційної стратегії підприємства	42
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ</b>	50
3.1. Стратегічний потенціал розвитку маркетингових комунікацій ТОВ «АВК Конфекшінері»	50
3.2. Формування комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшінері» на базі матричного методу оцінки рівня її ефективності	56
3.3. Діджиталізація комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшінері»	64
<b>ВИСНОВКИ</b>	70
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	74
<b>ДОДАТКИ</b>	81

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Ринок кондитерських виробів є одним із найбільш конкурентних в Україні та світі. Компанії постійно шукають ефективні способи привернення уваги споживачів та збільшення своєї частки на ринку. У цьому контексті грамотна комунікаційна стратегія стає ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг. Сучасні споживачі стають дедалі вимогливішими до якості, екологічності продукції, а також до етичних аспектів бізнесу. Для «АВК Конфекшнінері» важливо враховувати ці тенденції, адаптуючи свої маркетингові та комунікаційні інструменти.

З розвитком цифрових технологій традиційні канали маркетингової комунікації поступаються місцем онлайн-платформам, соціальним мережам та контент-маркетингу. Це створює нові можливості для побудови діалогу зі споживачами, але також вимагає нових підходів та стратегій. ТОВ «АВК Конфекшнінері» має сильний бренд, проте, для збереження його актуальності та впізнаваності необхідно регулярно переглядати стратегії взаємодії зі споживачами, зокрема через комунікаційні кампанії, що акцентують увагу на інноваціях, цінностях бренду та унікальності продуктів. Таким чином, дослідження і розробка ефективної комунікаційної стратегії для «АВК Конфекшнінері» є надзвичайно важливим завданням для забезпечення сталого розвитку компанії на ринку кондитерських виробів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До проблеми дослідження комунікаційної стратегії підприємства зверталися такі вітчизняні науковці, як Р. Буряк, В. Гержик, А. Завербний, З. Коваль, О. Кравець, Л. Нохріна, О. Петровська, М. Побережна, О. Романенко, Є. Ромат, Н. Шпак, Г. Яновська та багато інших. Проблема формування комунікаційної стратегії знаходиться у центрі уваги таких іноземних вчених, як Дж. Бернет, Л. Бедор, М. Бреннер, Г. Катарджая, Дж. Корнеліссен, Ф. Котлер, С. Моріарті, Дж. Раупп, І. Сетьяван, О. Хофф'ян та інших. Незважаючи на численні публікації з цієї проблематики,

які висвітлюють різні аспекти комунікаційної стратегії від визначення її сутності до діджиталізації цієї стратегії, багато аспектів комунікаційної стратегії залишаються не дослідженими. Це й зумовило вибір теми магістерської роботи.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та оцінювання ефективності комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» на ринку кондитерських виробів.

**Предметом дослідження** є теоретико-прикладні аспекти комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» на ринку кондитерських виробів.

**Мета дослідження** узагальнення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» на ринку кондитерських виробів.

**Завдання дослідження:**

- дослідити сутність та значення комунікаційної стратегії підприємства;
- визначити принципи формування комунікаційної стратегії;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності комунікаційних стратегій;
- провести дослідження маркетингового макросередовища ТОВ «АВК Конфекшнері»;
- проаналізувати маркетингове мікросередовище ТОВ «АВК Конфекшнері»;
- провести оцінювання ефективності комунікаційної стратегії підприємства;
- визначити стратегічний потенціал розвитку маркетингових комунікацій ТОВ «АВК Конфекшнері»;
- запропонувати удосконалення процесу формування комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» на базі матричного методу оцінки рівня її ефективності;
- сформулювати пропозиції щодо діджиталізація комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері».

**Методи дослідження** у роботі використані загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, абстрагування, конкретизація) та спеціальні (експертних оцінок, SPACE-аналіз, DESTEP-аналіз, CLCP-аналіз, табличний, матричний, розрахунково-аналітичний, анкетування та графічний). У процесі аналізу динаміки, складу та ефективності діяльності компанії використовувалися аналітичні та статистичні методи, включаючи анкетування, порівняльний аналіз, систематизацію та узагальнення. Факторний аналіз макро- та мікроркетингового середовища було використано з метою встановити основні чинники, що впливають на «АВК Конфекшнері» та ступінь їхнього впливу. З метою оцінки рівня ефективності комунікаційної стратегії було використано матричний метод. При розробці методичного інструментарію, який дозволяє створювати та економічно обґрунтовувати комунікаційну стратегію компанії, було використано стратегічний аналіз, економіко-математичне моделювання та прогнозування.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти України, постанови Кабінету Міністрів України, монографії, автореферати, дисертації та статті вітчизняних і зарубіжних вчених, офіційні дані сайту Державної служби статистики України, офіційні дані сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній «Опендатабот», дані сайту компанії «АВК Конфекшнері».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні актуальних завдань щодо формування та оцінювання ефективності комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» на ринку кондитерських виробів зокрема:

*удосконалено:*

- підхід до формування комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» на базі матричного методу оцінки рівня її ефективності, що, на відміну від існуючого, дозволяє оптимізувати структуру маркетингових комунікаційних інструментів залежно від співвідношення витрати-результат;

*дістало подальшого розвитку:*

- економічний зміст поняття «комунікаційна стратегія», що, на відміну від існуючих, розкриває це поняття, як стратегічний процес, який передбачає використання комунікаційних каналів, визначення комунікаційних завдань з метою ефективного впливу на цільові аудиторії;

- принципи формування комунікаційної стратегії «АВК Конфекшнінері», що, на відміну від існуючих, включають в себе інтеграцію, інноваційність, сегментацію, циклічність, прозорість і етичність.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і 3 додатків. У першому розділі викладено теоретичні аспекти комунікаційної стратегії, принципи її формування та методичні підходи до визначення її ефективності. У другому розділі проведено аналіз макро- та мікроркетингового середовища ТОВ «АВК Конфекшнінері». Третій розділ містить практичні рекомендації щодо удосконалення комунікаційної стратегії «АВК Конфекшнінері».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення комунікаційної стратегії підприємства

Сучасні маркетингові комунікації охоплюють широкий спектр заходів, які спрямовані на формування та підтримання позитивного іміджу підприємства. Науковці у своїх дослідженнях пропонують різні підходи до визначення цієї категорії. Наприклад, Філіп Котлер тлумачить маркетингові комунікації як «інструменти, за допомогою яких компанії інформують, переконують та нагадують споживачам про свої продукти чи бренди» [15, с. 27].

У свою чергу, Пітер Дойль зазначає, що вони «включають усі засоби, які організація використовує для інформування, переконання й нагадування клієнтам про свої послуги чи товари» [59, с. 23].

Вітчизняні експерти розглядають маркетингові комунікації як «комплекс дій, що забезпечує двосторонню взаємодію між підприємствами, організаціями, споживачами та іншими учасниками ринку, використовуючи при цьому відповідні інструменти для підвищення ефективності господарської діяльності» [18, с. 9].

Тимохіна Я.О. акцентує увагу на управлінській складовій маркетингових комунікацій, підкреслюючи, що це процес, який об'єднує всі інструменти, канали й активності для створення узгодженого та переконливого повідомлення про організацію та її продукцію чи послуги [47, с. 7].

Практичне застосування теоретичних основ маркетингових комунікацій знаходить місце не лише в бізнесі, а й у інших сферах. В умовах сучасної конкуренції за інвестиції, споживачів та людські ресурси маркетингові комунікації стають важливим інструментом просування продукції та розвитку підприємств на ринку кондитерських виробів.

У табл. 1.1 наведені визначення поняття «комунікаційна стратегія» вітчизняних і зарубіжних науковців.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «комунікаційна стратегія» у працях вітчизняних і зарубіжних науковців**

Автор	Визначення
Буряк Р. [6, с. 71]	«...великомасштабне планування просування підприємства для досягнення визначеної мети»
М. Побережна [27, с. 25]	«...комплексна взаємодія підприємства з внутрішнім та зовнішнім його середовищем з метою забезпечення сприятливих умов для сталої прибуткової діяльності на певному ринку»
Н. Шпак [52, с. 21]	«...довгостроковий план, у якому викладені принципи стратегічного комунікування»
Л. Слюсарєва та О. Костіна [42, с. 485]	«...комплексна взаємодія організації з певними цільовими аудиторіями, що включає вибір та ефективне використання комунікаційних каналів, визначення завдань комунікації, аналіз тенденції зміни споживання продукту та конкурентного середовища з метою встановлення найбільш відповідних ринкової ситуації комунікаційних дій»
Н. Куденко [17, с. 32]	«...функціональна стратегія, яка повинна інтегруватися в маркетингову діяльність підприємства і корелювати з його іншими стратегіями»
О. Романенко [34, с. 141]	«...стратегічний маркетинговий орієнтир, що спрямований на забезпечення інформаційно-комунікаційного впливу на поточну та потенційну аудиторію, враховуючи зростаючий рівень її поінформованості та вимогливості»
Дж. Корнеліссен [60, с. 39]	«систематичне планування та реалізація інформаційних потоків, комунікаційних процесів та розвитку медіа з метою досягнення довгострокових цілей організації»
Дж. Раупп і О. Хофф'ян [62, с. 148]	«стратегічний процес, що інтегрує прийняття рішень та інтерпретаційні перспективи, спрямовані на досягнення організаційних цілей через ефективне управління комунікаціями»
П. Дойль [59, с. 22]	«рефлексивна практика, яка передбачає гнучку розробку та впровадження комунікаційних планів, що враховують динамічні зміни в організаційному середовищі та суспільстві»

Джерело: складено автором за [6, 17, 27, 34, 42, 52, 59, 60, 62].

Проаналізувавши наведені у табл. 1.1 визначення економічної категорії «комунікаційна стратегія», можна запропонувати наступне тлумачення для цього поняття: стратегічний процес, який передбачає використання комунікаційних каналів, визначення комунікаційних завдань з метою ефективного впливу на цільові аудиторії.

Формулювання ключових цілей є важливою умовою для побудови ефективної стратегії маркетингових комунікацій. Зокрема, відомі закордонні вчені Дж. Бернет та С. Моріарті зазначають, що головною метою маркетингової комунікаційної стратегії є «сприяння досягненню як загальної мети підприємства, так і його маркетингового плану» [57, с. 65]. Іншими словами, ця стратегія підтримує реалізацію маркетингових планів організації.

Водночас український науковець Є.В. Ромат акцентує увагу на неекономічних аспектах цілей маркетингових комунікацій, наголошуючи: «комунікаційні цілі формуються в площині психології споживачів» [36, с. 31].

На наш погляд, цілі маркетингової комунікаційної стратегії впливають із загальних стратегічних завдань підприємства, а також маркетингових цілей його підрозділів. У цьому контексті доречно врахувати точку зору Н.В. Куденко, яка вважає, що маркетингова комунікаційна стратегія, як складова функціональної стратегії, повинна інтегруватися з іншими функціональними напрямками діяльності підприємства [17, с. 42].

До основних завдань маркетингової комунікаційної стратегії можна віднести такі: забезпечення цільової аудиторії необхідною інформацією про підприємство, його продукцію або послуги; створення, підтримка та покращення позитивного іміджу компанії; стимулювання поведінки споживачів, що мотивує їх до придбання продукції або тестування послуг; залучення нових клієнтів та конвертація потенційних споживачів у постійних. Зазначені цілі сприяють збільшенню ринкової частки підприємства, зміцненню його конкурентних позицій, зростанню обсягів продажу та прибутків.

Попри різні погляди науковців щодо формулювання загальних і часткових завдань маркетингових комунікацій, а також визначення її головної мети, аналіз літератури дозволяє узагальнити ці аспекти. За базову мету маркетингової комунікаційної стратегії прийнято вважати інформування цільової аудиторії про місію підприємства та його стратегічні рішення щодо задоволення потреб існуючих та потенційних клієнтів. Вона також передбачає розробку та впровадження інтегрованих маркетингових комунікаційних інструментів, що

забезпечують результативність як комунікаційної діяльності, так і загальної маркетингової стратегії підприємства.

Отже, маркетингова комунікаційна стратегія – це система, яка включає як тактичні, так і стратегічні рішення щодо впливу на цільову аудиторію. Вона характеризується чіткою послідовністю етапів формування та реалізації.

Слід зазначити, що комунікаційна стратегія є ключовим елементом, який забезпечує успішне функціонування сучасного підприємства. Її значення важко переоцінити, адже вона впливає на всі аспекти діяльності компанії: від формування позитивного іміджу до збільшення продажів і завоювання нових ринків. Основними причинами важливості комунікаційної стратегії є наступні:

1. Формування іміджу бренду. Комунікаційна стратегія допомагає підприємству створити, підтримати та зміцнити позитивний образ серед цільової аудиторії. Завдяки послідовному використанню меседжів і відповідних каналів зв'язку компанія стає впізнаваною, що підвищує її конкурентоспроможність.

2. Ефективне донесення інформації. Завдяки чітко розробленій стратегії компанія може надавати клієнтам, партнерам та суспільству релевантну інформацію про свої продукти, послуги, місію, цінності та досягнення. Це сприяє покращенню довіри та лояльності з боку цільової аудиторії.

3. Вплив на поведінку споживачів. Грамотна комунікація здатна впливати на споживчі рішення. Використовуючи психологічні аспекти комунікації, підприємство може мотивувати клієнтів до покупки, залучати нову аудиторію та стимулювати зростання попиту.

4. Інтеграція всіх функціональних напрямів. Комунікаційна стратегія виступає об'єднуючим фактором між різними підрозділами підприємства. Вона забезпечує узгодженість дій маркетингу, продажів, PR та інших функцій, спрямованих на досягнення загальних цілей компанії.

5. Зміцнення ринкових позицій. В умовах жорсткої конкуренції комунікаційна стратегія дозволяє підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, а й розширювати їх. Вона допомагає адаптуватися до змін у

зовнішньому середовищі, вчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

6. Зростання фінансових показників. Ефективна комунікація сприяє підвищенню обсягів продажів, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Інвестуючи у комунікаційну стратегію, компанія отримує довгострокові переваги у вигляді розширення бази клієнтів та зростання лояльності.

7. Підтримка інновацій. Завдяки комунікаційній стратегії компанія може ефективно презентувати нові продукти чи послуги, демонструючи їх цінність для споживачів. Це сприяє швидкому освоєнню інновацій та їх прийняттю ринком.

Отже, комунікаційна стратегія є важливим інструментом, що забезпечує успіх підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вона не лише сприяє досягненню маркетингових цілей, але й інтегрує всі бізнес-процеси, підвищуючи ефективність роботи компанії в цілому.

## **1.2. Принципи формування комунікаційної стратегії**

Кожна діяльність підприємства потребує планування, яке базується на прогнозуванні розвитку ринку у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Довгострокове планування дозволяє обрати найкращий сценарій із доступних варіантів розвитку ситуації на цільових ринках, враховуючи доступні ресурси та виробничі можливості. Основною вимогою до планування є визначення чітких цілей та досягнення запланованих результатів. При цьому плани компанії регулярно переглядаються на основі аналізу результатів її діяльності. Поточний стан виробничих і комерційних процесів, вплив зовнішнього середовища та рівень конкуренції слугують основою для ухвалення рішень щодо коригування довгострокових планів, перегляду цілей і розробки тактичних заходів, спрямованих на адаптацію до ринкових умов.

Корпоративна стратегія – це, насамперед, довгострокові дії, орієнтовані на реалізацію стратегічних планів і досягнення поставлених цілей [10, с. 14].

Комунікаційна стратегія не існує ізольовано. Вона є невіддільною частиною загальної маркетингової стратегії, яка своєю чергою базується на корпоративній стратегії підприємства. Формування комунікаційної стратегії залежить від корпоративної стратегії, ринкової позиції компанії, а також таких складових, як продуктова, цінова та стратегія просування. У цьому контексті комунікаційна стратегія займає своє місце в загальному стратегічному плані підприємства.

Ефективна комунікаційна стратегія повинна відповідати кільком важливим критеріям:

- досяжність – цілі мають бути чіткими, вимірюваними та реалістичними;
- інтерактивність – забезпечення узгодженості з вищими та нижчими рівнями планування;
- циклічність – можливість регулярного аналізу та коригування стратегії в процесі її реалізації.

Таким чином, комунікаційна стратегія є інструментом, що забезпечує ефективну взаємодію між окремими напрямками діяльності компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Г. Янковська визначає наступні принципи формування маркетингової комунікаційної стратегії[53, с. 67]:

1. Формування комунікаційної стратегії повинно бути системним і комплексним.
2. Необхідно визначити чітку загальну мету комунікаційної стратегії.
3. Комунікаційні цілі мають бути сформовані ієрархічно.
4. Визначити єдиний центр керування маркетинговими комунікаціями.
5. Комунікативні зусилля мають бути скоординовані.
6. Використовувати інтегровані комунікації при роботі з отримувачами звернень.
7. Слід враховувати субституційну конкуренцію.
8. Необхідно орієнтуватися на локальні особливості ринку.
9. Враховувати у стратегії національні культурні особливості ринку.

10. Слід відходити від масового маркетингу і орієнтуватися на індивідуалізацію та персоніфікацію маркетингових зусиль.

Оскільки пропонується Г. Янковською перелік принципів формування комунікаційної стратегії не є вичерпним, на основі узагальнення праць інших науковців, пропонуємо доповнити ці принципи наступними пунктами:

1. Цілеспрямованість. Комунікаційна стратегія повинна базуватися на загальних цілях підприємства та бути спрямованою на їх досягнення. Вона має забезпечувати вирішення конкретних завдань, таких як підвищення впізнаваності бренду, збільшення продажів чи покращення репутації компанії.

2. Інтеграція. Стратегія комунікацій має бути інтегрованою з іншими функціональними стратегіями підприємства (маркетинговою, продуктовою, ціновою). Це забезпечує узгодженість усіх дій компанії та послідовність у досягненні стратегічних цілей.

3. Гнучкість. Уміння адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ринкових умовах є важливою умовою для ефективності комунікаційної стратегії. Це включає постійний моніторинг, аналіз результатів і можливість коригування стратегії.

4. Сегментація. Комунікації мають бути адаптовані до потреб і очікувань різних сегментів цільової аудиторії. Стратегія повинна враховувати особливості поведінки споживачів, їхні цінності, інтереси та потреби.

5. Ефективність. Ресурси, які вкладаються у реалізацію комунікаційної стратегії, повинні приносити максимальний результат. Це досягається за рахунок вибору оптимальних каналів комунікації, релевантного контенту та використання сучасних інструментів.

6. Безперервність. Комунікаційна стратегія повинна забезпечувати постійний діалог із цільовою аудиторією. Регулярне інформування, залучення та підтримка зворотного зв'язку сприяють зміцненню довіри та лояльності до бренду.

7. Інноваційність. Використання сучасних технологій, креативних підходів і нестандартних рішень дозволяє виділити підприємство серед конкурентів і посилити його позиції на ринку.

8. Прозорість і етика. Всі комунікації мають бути чесними, прозорими та відповідати етичним нормам. Це сприяє формуванню позитивної репутації підприємства та довгостроковим відносинам із клієнтами та партнерами.

9. Циклічність. Формування комунікаційної стратегії є безперервним процесом, який включає планування, реалізацію, аналіз результатів і подальше вдосконалення. Такий підхід дозволяє враховувати помилки та покращувати ефективність стратегії.

10. Орієнтація на результат. Всі заходи, які реалізуються в межах комунікаційної стратегії, повинні мати чітко визначені метрики оцінки ефективності. Це дозволяє об'єктивно оцінити успішність стратегії та своєчасно внести зміни.

Дотримання цих принципів дозволяє підприємству розробити ефективну комунікаційну стратегію, яка забезпечує досягнення бізнес-цілей, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін на ринку.

Проаналізувавши наукову літературу, можна дійти висновку про існування різноманітних підходів до формування маркетингової комунікаційної стратегії, що запропоновані провідними дослідниками. Ці підходи мають як спільні риси, так і певні розбіжності, що робить їх вивчення важливим для створення ефективного алгоритму формування стратегії.

Ф. Котлер запропонував послідовність етапів розробки маркетингової комунікаційної стратегії, яка включає такі кроки:

1. Окреслення цільової аудиторії.
2. Формулювання комунікаційних цілей.
3. Створення комунікаційного повідомлення.
4. Обрання конкретних каналів комунікації.
5. Складання бюджету витрат на маркетингові комунікації.
6. Керівництво розробленим комплексом маркетингових комунікацій.

7. Визначення критеріїв оцінки та проведення оцінювання результатів комунікаційної діяльності [15, с. 56].

Основною перевагою цього підходу є чітко окреслена структура процесу: врахування специфіки ринку, інтеграція інструментів комунікацій і системність у використанні комунікаційного комплексу. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до планування та реалізації маркетингових комунікацій.

Втім, деякі аспекти послідовності етапів викликають дискусії. Зокрема, питання про доцільність формування бюджету перед визначенням комунікаційних цілей залишається спірним. У цьому контексті важливим є гнучкий підхід, що враховує специфіку підприємства, ринку та стратегічних завдань.

Таким чином, вивчення переваг і недоліків різних підходів дає змогу адаптувати запропоновані алгоритми до конкретних умов, підвищуючи їхню ефективність у досягненні маркетингових цілей.

У свою чергу, Д. Бернет і С. Моріарті запропонували підхід до формування маркетингової комунікаційної стратегії, який має як переваги, так і недоліки. Серед негативних аспектів варто відзначити певну абстрактність і не зовсім зрозуміле поєднання стратегічних і тактичних рішень. Однак позитивною стороною цього підходу є пропозиція різних варіантів стратегій та чітке структурування етапів процесу формування стратегії [57, с. 172].

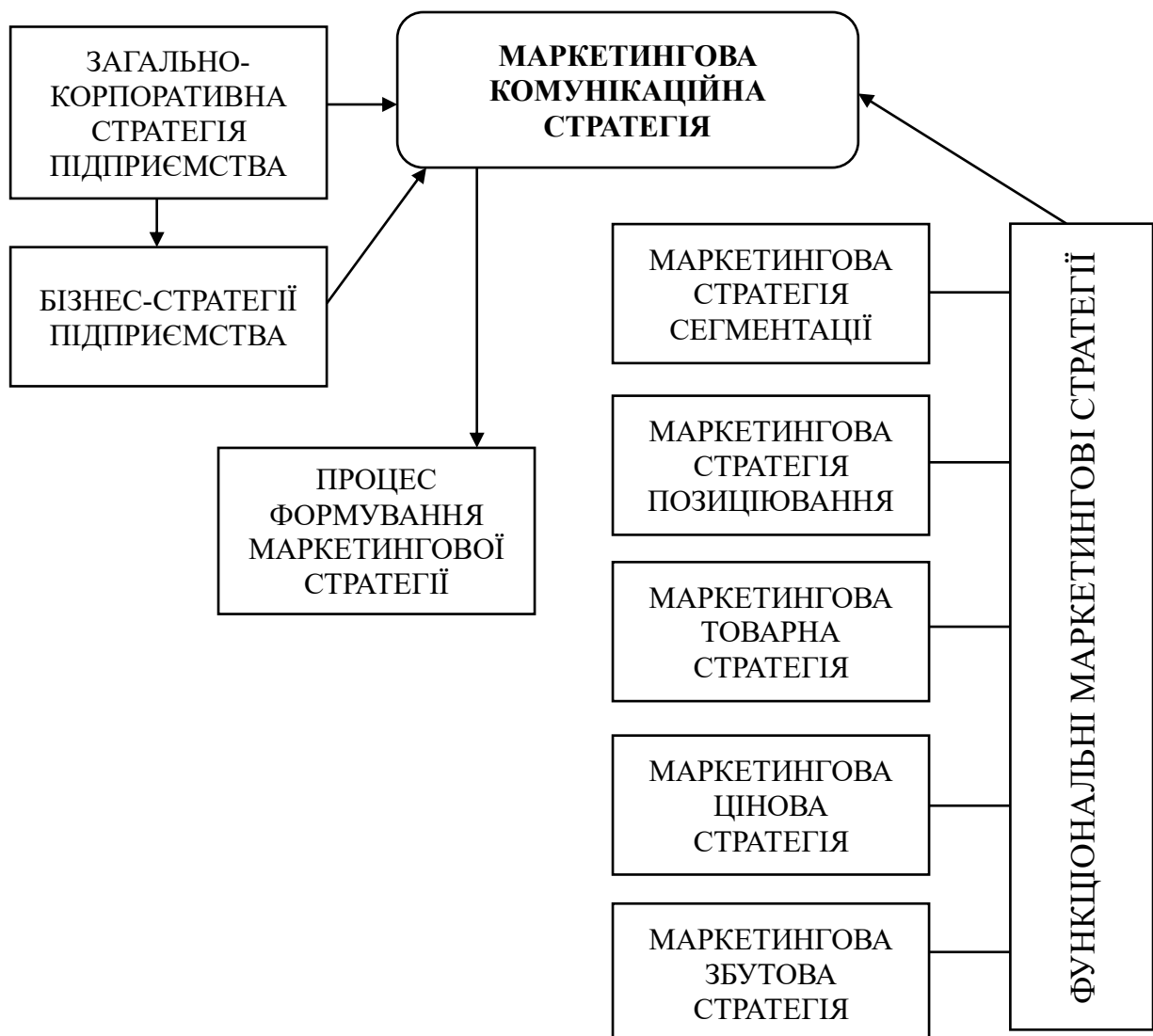
На противагу цьому, П. Дойль пропонує інший алгоритм, що включає такі етапи: дослідження ринку; постановка комунікаційних цілей; розробка повідомлення; визначення бюджету; розподіл бюджету та інтеграція комунікацій; оцінка ефективності комунікацій; аналіз маркетингової стратегії [59, с. 399–413].

З нашої точки зору, етапи, пов'язані з визначенням і розподілом бюджету, є дещо дублюючими і потребують уточнення. Їх розташування в кінці алгоритму також викликає питання, оскільки бюджет є одним із базових елементів планування.

Аналіз підходів провідних науковців свідчить про наявність спільних рис у структурі процесу формування маркетингової комунікаційної стратегії. Водночас

простежується відсутність єдиної точки зору щодо ключових етапів її розробки та впровадження.

З урахуванням вищезазначеного, вважаємо за доцільне для досліджуваного підприємства ТОВ «АВК Конфекшенері» використовувати алгоритм формування комунікаційної стратегії, удосконалений вітчизняним науковцем О. Романенко. Цей алгоритм враховує недоліки існуючих підходів і забезпечує послідовність та логічність у формуванні маркетингової комунікаційної стратегії [34]. Алгоритм формування комунікаційної стратегії зображено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Алгоритм формування комунікаційної стратегії**

*Джерело:* побудовано автором за [34].

За О. Романенко, процес формування комунікаційної стратегії включає 8 послідовних етапів, а саме:

1. Проведення стратегічного аналізу ринку.
2. Розробка цілей маркетингової комунікації.
3. Вибір цільової аудиторії.
4. Визначення обсягу бюджету на реалізацію комунікаційної стратегії.
5. Формування субстратегій для реалізації загальної комунікаційної стратегії.
6. Розробка інтегрованого комплексу маркетингових комунікацій.
7. Моніторинг та аналіз результатів реалізації комунікаційної стратегії.
8. Оцінювання показників ефективності комунікаційної стратегії [34, с. 142].

Розглянемо кожен з цих етапів більш детально.

Перший етап є фундаментом формування комунікаційної стратегії. Він передбачає вивчення поточного стану ринку, аналіз конкурентного середовища, визначення тенденцій та впливів зовнішнього середовища (PEST-аналіз). Також на цьому етапі здійснюється SWOT-аналіз, який допомагає виявити сильні й слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози на ринку. Результати аналізу стають основою для розробки комунікаційної стратегії.

На другому етапі відбувається встановлення чітких і досяжних цілей. Вони можуть включати підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності споживачів, стимулювання продажів або впровадження нових продуктів. Використання принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) під час формування цілей комунікаційної стратегії для забезпечення їх реалізації [43, с. 98].

На третьому етапі визначається основний сегмент споживачів, на яких буде спрямована комунікаційна стратегія. Це включає аналіз психографічних, демографічних, поведінкових і географічних характеристик. Чітке розуміння потреб та інтересів аудиторії дозволяє розробити релевантні повідомлення та ефективно донести їх через обрані канали комунікації.

Четвертий етап, який передбачає встановлення бюджету, є важливим кроком, оскільки він визначає масштаби та можливості реалізації стратегії. Враховується вартість медіа-каналів, створення контенту, проведення заходів і витрати на моніторинг. Важливо знайти баланс між ефективністю витрат і досягненням поставлених цілей.

На п'ятому етапі загальна стратегія розбивається на підстратегії, які охоплюють окремі напрямки комунікацій: рекламу, PR, цифровий маркетинг, особисті продажі, просування у точках продажу тощо. Це дозволяє ефективно інтегрувати зусилля різних напрямків, щоб досягти єдиної мети.

На шостому етапі визначаються інструменти та канали комунікації, які будуть використовуватися для досягнення цілей. Інтеграція різних елементів комунікаційного комплексу (реклама, PR, digital, соціальні мережі) дозволяє забезпечити цілісність і узгодженість всіх комунікацій.

Сьомий етап передбачає, що під час реалізації стратегії проводиться постійний моніторинг її ефективності. Збирається зворотний зв'язок від споживачів, аналізуються дані про продажі, активність у цифрових каналах та інші ключові показники. Це дозволяє своєчасно коригувати дії та оптимізувати стратегію.

На завершальному восьмому етапі оцінюються результати реалізації стратегії, використовуючи заздалегідь встановлені метрики. До основних показників належать ROI (повернення інвестицій), рівень впізнаваності бренду, збільшення продажів, кількість залучених клієнтів та інші КРІ. Аналіз результатів дозволяє визначити успішність стратегії та виявити можливості для вдосконалення в майбутньому.

Кожен з етапів є важливим елементом у побудові ефективної маркетингової комунікаційної стратегії, яка сприяє досягненню бізнес-цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Розглянуті принципи формування комунікаційної стратегії відображають складність та багатоаспектність цієї економічної категорії. Встановлено, що основних принципів 10, але оскільки вони не є вичерпним їх можна доповнити

ще десятьма принципами такими, як цілеспрямованість, інтеграція, гнучкість, сегментація тощо. Формування маркетингової комунікаційної стратегії відбувається за певним алгоритмом. Науковці наводять у своїх працях різну послідовність та кількість етапів цього алгоритму. Було встановлено, що найбільш повна послідовність етапів запропонована О. Романенко.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності комунікаційних стратегій**

Загальновідомо, що ефективність є співвідношенням результатів до витрат. У випадку, коли ми досліджуємо якусь окрему стратегію підприємства та намагаємося оцінити її ефективність, важко виміряти конкретні результати від реалізації саме цієї, наприклад, комунікаційної стратегії, оскільки на її формування і реалізацію впливають також інші стратегії, про що зазначалося у підрозділі 1.2.

Більшість науковців у своїх працях акцентують увагу на дослідженні методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій або окремих маркетингових інструментів, уникаючи більш широкого поняття «комунікаційні стратегії». Як стверджують Л. Нохріна та О. Кравець, для оцінки маркетингових комунікацій використовується певний вид якісних або кількісних досліджень [22, с. 226].

Науковець Я. Тимохіна [47, с. 7] та інші дослідники аналізують різні аспекти маркетингових комунікацій, зокрема їхню економічну, комунікаційну та психологічну ефективність, а також соціальні наслідки таких комунікацій. Серед показників комунікаційної ефективності, на їхню думку, можна виділити сумарний рейтинг, охоплення аудиторії та частоту впливу. У той же час, до психологічної ефективності відносять такі критерії, як лояльність споживачів і прихильність до бренду. Однак, на нашу думку, ці показники радше відображають інтенсивність комунікаційного впливу, а не його реальні результати. Вони не можуть вважатися повноцінними показниками

ефективності, оскільки не враховують співвідношення отриманих результатів і витрат. До того ж, такі метрики не є універсальними, адже їхнє застосування обмежене рекламою в засобах масової інформації та не охоплює всі види комунікацій.

У роботі Є. Домашевої та О. Зозульова наведена така класифікація підходів до оцінювання ефективності маркетингових Інтернет-комунікацій:

- за оцінкою, що буде отримана в результаті: апіорний, апостеріорний;
- за складовою, що характеризує ефективність: економічний, комунікаційний;
- за суб'єктом, який підлягає оцінюванню: оцінка ефективності діяльності рекламодавця, оцінка ефективності рекламного майданчика;
- за головною компонентою, що оцінюється: аналіз економічних показників, аналіз технічної складової;
- за предметом оцінювання: операційний (тактичний), стратегічний;
- за орієнтаційним характером оцінювання: клієнтоорієнтований, вартісноорієнтований;
- за наявністю базових показників: нормативний, цільовий;
- залежно від результату: той, що базується на результативності, той, що базується на ефективності [9].

Г. Алданькова у своїй статті пропонує систему індикаторів та показників оцінювання комунікативних ефектів маркетингових комунікацій для торгівельних мереж. Вона виділяє три ефекти комунікацій (раціональний, емоційний та поведінковий), кожен з яких має свої індикатори [3].

У аналітичному посібнику зазначається, що треба чітко розрізняти поняття вимірювання та оцінки комунікацій. Спочатку вимірюються певні параметри, а потім відбувається їх оцінка [19, с.3]. При цьому ефективність комунікаційної діяльності залежить перш за все від того, чи виконано поставлене комунікаційне завдання.

У аналітичному посібнику пропонується виділяти три групи комунікаційних показників, що дозволяють визначити ефективність комунікаційного процесу, а саме:

1. Кількісні показники (медіапоказники, медіамоніторинг тощо): покриття цільової аудиторії; частота контакту аудиторії з повідомленням; ціна контакту; кількість якісних контактів; кількість інформаційних матеріалів, що були розповсюджені; частка присутності суб'єкта в інформаційному полі; частка позитивних, негативних і нейтральних повідомлень про підприємство.

2. Знання про комунікаційну кампанію: ступінь запам'ятовуваності реклами; ступінь зрозумілості ідеї реклами; ступінь запам'ятовуваності теми комунікації.

3. Знання про підприємство-комунікатора та ставлення до нього: знання цільовою аудиторією назви підприємства; знання сутності діяльності підприємства; ставлення до підприємства; лояльність до підприємства [19, с. 7].

Незважаючи на велику кількість публікацій з приводу ефективності маркетингових комунікацій, визначенню ефективності комунікативної стратегії приділяється досить мало уваги, тому є сенс узагальнити відмінності, що існують між оцінюванням ефективності комунікаційних стратегій та оцінюванням маркетингових комунікацій (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Ключові відмінності у методичних підходах до оцінювання ефективності комунікаційних стратегій і маркетингових комунікацій**

Критерій	Оцінювання ефективності комунікаційних стратегій	Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій
1	2	3
Сфера застосування	Охоплює загальний рівень комунікаційних процесів в організації, включаючи внутрішні та зовнішні комунікації	Сфокусоване виключно на маркетингових інструментах комунікації, таких як реклама, PR, промоакції, digital-кампанії
Мета	Оцінка загальної ефективності стратегії взаємодії зі стейкхолдерами (клієнтами, співробітниками, партнерами, суспільством)	Оцінка впливу маркетингових заходів на конкретні бізнес-цілі, такі як продажі, залучення клієнтів, впізнаваність продукту

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Метрики	Рівень поінформованості аудиторії; динаміка залучення та утримання аудиторії; репутація бренду або підприємства; відповідність стратегічним цілям організації	ROI (рентабельність інвестицій); CPA (вартість залучення клієнта); CTR (рейтинг кліків); LTV (довічна цінність клієнта)
Підходи	Орієнтовані на довгострокові результати, які відображаються у загальній ефективності організації	Зосереджені на тактичних діях, які мають прямий та вимірний вплив на бізнес-результати

*Джерело:* розробка автора.

Отже, головна відмінність між методичними підходами до оцінювання ефективності комунікаційної стратегії і маркетингових комунікацій полягає в тому, що ефективність комунікаційної стратегії втілюється в загальному результаті організації, у той час як маркетингові комунікації можуть бути виміряні як результат проведення певної комунікаційної кампанії або ж в розрізі використовуваних маркетингових інструментів.

Вчені О. Петровська та В. Гержик досліджуючи маркетингову цифрову комунікаційну стратегію, вказують, що одним з критеріїв ефективності діяльності в цифровому просторі є CTR (співвідношення кількості кліків на посилання до кількості переходів за посиланням). Але цей показник не дає змоги оцінити рівень обізнаності потенційного покупця про компанію, запам'ятовуваність комунікаційного повідомлення, лояльність до компанії тощо [25, с. 167]. Це не дозволяє використовувати CTR як показник ефективності комунікаційної стратегії підприємства.

При цьому О. Петровська та В. Гержик підкреслюють, що ефективність цифрових комунікацій повинна відповідати принципам офлайн-комунікацій і також поділятися на дві основні категорії: комунікативну та економічну [25, с. 168].

На відміну від традиційних інструментів маркетингових комунікацій, комунікативна ефективність цифрових комунікацій зазвичай оцінюється за

допомогою пост-тестів. При аналізі впливу реклами на бренд, зазвичай, застосовують такі підходи:

- оцінка впливу реклами (експозиція): вимірюється середня тривалість контакту користувачів із цифровою рекламою;
- оцінка взаємодії з рекламою: аналізуються метрики тривалості та частоти взаємодій, такі як частка користувачів, які активно взаємодіяли з рекламою, і час, проведений ними в таких взаємодіях;
- оцінка «досвіду відносин із брендом» (brand experience): враховуються такі активності, як відвідування веб-сайту бренду, участь у діджитал-промоакціях або взаємодія з партнерськими платформами [43, с. 98].

Економічна ефективність цифрових комунікацій, тобто їхній вплив на продажі, визначається традиційними методами аналізу, зокрема порівнянням обсягів продажів до і після рекламної кампанії. Крім того, використовуються різноманітні економетричні моделі, що дозволяють оцінити зв'язок між рекламною активністю та фінансовими результатами.

Таким чином, можна стверджувати, що незважаючи на те, що цифрові комунікаційні стратегії мають свої особливості, але оцінювання їх ефективності підпорядковується тим же принципам, що і оцінювання ефективності традиційних комунікаційних стратегій.

Американські вчені М. Бреннер та Л. Бедор пропонують в оцінюванні ефективності маркетингової комунікаційної стратегії спиратися на такі показники, як залученість, кількість переходів цільової аудиторії на цільову веб-сторінку, прогнози продажів в одиницях, кількість згадувань споживачами про підприємство та його продукт, вартість залучення (утримання) споживача для компанії, динаміка зміни думок про компанію, частка позитивних відгуків про компанію відносно відгуків про конкурентів [56, с. 38].

На нашу думку, пропоновані американськими вченими показники дійсно можна використовувати для оцінювання ефективності комунікаційної стратегії підприємства. На відміну від аналізованих вище показників, виміри ефективності наведені М. Бреннером та Л. Бедором можуть бути застосовані як

для визначення ефективності окремої комунікаційної кампанії, так і для оцінювання комунікаційної стратегії в цілому.

Отже, підсумуємо зазначене вище. Для оцінювання ефективності маркетингових комунікацій та комунікаційних стратегій використовуються різні підходи та методи. Нами було визначено ключові відмінності у методичних підходах до оцінювання ефективності комунікаційних стратегій і маркетингових комунікацій. Розглянувши різні методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій та комунікаційних стратегій, можна дійти висновку, що це питання підлягає подальшому більш детальному розгляду і обґрунтуванню показників ефективності комунікаційної стратегії підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

#### 2.1. Маркетингове макросередовище ТОВ «АВК Конфекшінері»

Традиційно український ринок кондитерських виробів вважається одним із найбільш розвинених і динамічних, незважаючи на вплив політичних, економічних і соціальних потрясінь останніх років, пандемії COVID-19 та повномасштабного російського вторгнення [61, с. 5]. У структурі ринку домінують вітчизняні виробники майже всіх категорій кондитерської продукції, які здатні повністю задовольнити внутрішній попит. Такі підприємства активно використовують українську сільськогосподарську сировину – цукор, борошно, крохмаль, патоку, молоко тощо, а також імпортують необхідні для виробництва компоненти, зокрема какао, пальмова олія, спеції тощо.

На сьогодні український ринок кондитерських виробів пропонує приблизно дві тисячі найменувань продукції, з яких понад 90% складає вітчизняна продукція. Такий асортимент дозволяє говорити про близькість українського ринку до стандартів європейського [49, с. 68].

Сегментація ринку кондитерських виробів України умовно поділяється на три основні групи: цукристі вироби, борошняні вироби та продукти з вмістом какао. Традиційно найбільшу частку ринку, близько 45-47%, займають борошняні вироби. Продукти з какао покривають близько 30-32% ринку, а найменший сегмент належить цукристим виробам (приблизно 20-25%) [16].

Український ринок солодоців вирізняється високим рівнем конкуренції, що змушує виробників проводити обґрунтовану маркетингову стратегію. Успіху досягають ті компанії, які стримують зростання цін, активно інвестують у рекламу та розширюють свій асортимент. З іншого боку, сучасні споживачі стали більш вибагливими. Тепер вони уважніше оцінюють якість продукції, і будь-які

спроби заощадити на рецептурі чи збільшити об'єм упаковки сприймаються як введення в оману, що миттєво впливає на репутацію бренду.

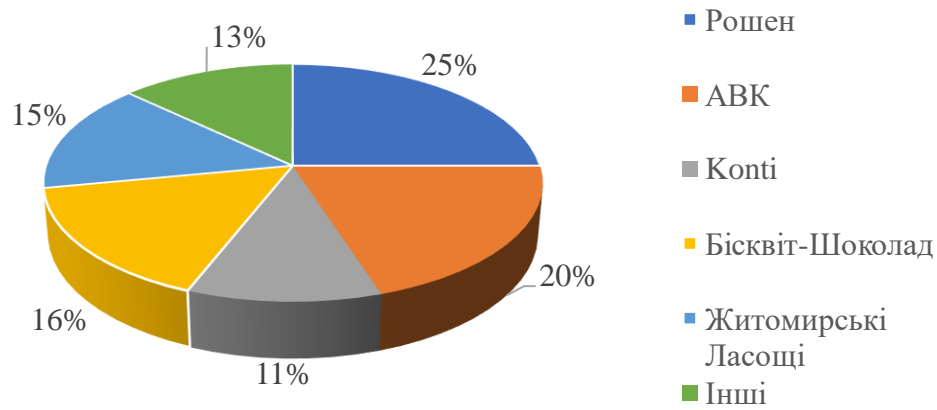
У такій ситуації виробники змушені шукати нові підходи. Вони впроваджують бюджетні лінійки продукції або зосереджуються на експорті, розширюючи географію продажів. На цьому тлі зростає роль маркетингу, який забезпечує ефективну взаємодію бізнесу із зовнішнім середовищем. Сучасний маркетинг орієнтований на впровадження інновацій, створення конкурентоспроможної продукції та забезпечення стійкого розвитку компанії. Це вимагає від підприємств перегляду своїх підходів до діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

Середньорічне споживання кондитерських виробів в Україні становить приблизно 15 кілограмів на одну особу. За цим показником Україна посідає 8-ме місце у світі. Основну частину споживачів становлять люди віком від 18 до 55 років, з яких 67% складають жінки, а 33% – чоловіки [5, с. 266]. Наразі на українському ринку кондитерських виробів функціонує понад 850 підприємств.

До найбільших виробників належать компанії «Roshen», «АВК», «Konti», «Бісквіт-Шоколад», «Житомирські ласощі». Крім того, ринок представлений такими підприємствами, як «Монделіс Україна», «Ферреро Україна», «Полтава-кондитер», «Ярич», «Шоколадна компанія «МіР» та іншими. Важливо зазначити, що одна з найбільших фабрик, «Монделіс Україна», зазнала значних збитків унаслідок обстрілів окупантів [5, с. 267].

Кондитерська промисловість залишається однією з найрозвиненіших галузей харчової індустрії України. Виробничі потужності дозволяють не лише задовольняти потреби внутрішнього ринку, а й забезпечувати високий експортний потенціал. Український ринок кондитерської продукції є настільки потужним, що частка імпортованих брендів становить лише близько 5% [5, с. 266].

На рис. 2.1 зображені частки основних гравців на ринку кондитерських виробів у 2023р.



*Рис. 2.1. Структура кондитерського ринку України у 2023р.*

*Джерело: складено автором за [33].*

З рис. 2.1 видно, що головним гравцем на ринку вітчизняних кондитерських виробів є корпорація «Рошен», частка якої становить 25% від загального обсягу виробництва солодощів. Досліджуване нами підприємство «АВК Конфекшнері» має частку 20% і входить до когорти великих гравців на кондитерському ринку.

На підставі вищезазначеного та спираючись на дані Державної служби статистики України, дані аналітичних звітів, оглядів та інших джерел інформації, можна провести DESTEP-аналіз для ТОВ «АВК Конфекшнері». Цей аналіз використовують для визначення чинників зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність. Абревіатура DESTEP розшифровується як D – Demographic (демографічні фактори); E – Economic (економічні фактори); S – Socio-cultural (соціокультурні фактори); T – Technological (технологічні фактори); E – Environmental (екологічні фактори); P – Political (політичні фактори) [58]. У табл. 2.1 наведені основні фактори за кожною групою чинників, які здійснюють вплив на «АВК Конфекшнері».

З табл. 2.1 видно, що значний вплив на ТОВ «АВК Конфекшнері» справляють політичні фактори, а саме військові дії, які впливають на дестабілізацію економічної ситуації в Україні та на поглиблення демографічної

кризи. Через військові дії погіршуються кліматичні умови та зменшується площа посівних земель, що веде до здорожчання ресурсів для виробництва солодошів.

Таблиця 2.1

### DESTEP-аналіз чинників макросередовища для «АВК Конфекшенері»

<b>D – Demographic</b>	<b>T – Technological</b>
<p>Значне підвищення рівня смертності серед населення через військові дії. Масовий виїзд громадян за межі країни. Інтенсивний потік внутрішньо переміщених осіб із районів активних бойових дій у більш безпечні області. Суттєве скорочення чисельності чоловіків у демографічній структурі. Падіння показників народжуваності через кризові умови.</p>	<p>Низький рівень активності у впровадженні інноваційних рішень. Розвиток цифрових платформ і додатків для оптимізації бізнесу та реалізації продукції. Недостатня автоматизація та роботизація виробничих процесів, що обмежує ефективність і збільшує залежність від людських ресурсів.</p>
<b>E – Economic</b>	<b>E – Ecological</b>
<p>Високий рівень конкуренції у галузі, наявність сильних конкурентів. Висока прибутковість галузі, що приваблює нових гравців. Доступність грантових програм як в Україні, так і за її межами. Вплив високої інфляції та нестабільності валютного курсу на економічну діяльність. Завищені кредитні ставки в банківському секторі, що ускладнює залучення фінансування.</p>	<p>Мінливість погоди, часті засухи та паводки суттєво впливають на врожайність сільськогосподарських культур, які використовують у виробництві солодошів. Зростання поширення шкідників і захворювань рослин, спричинене кліматичними змінами. Деградація ґрунтів, що вимагає впровадження екологічно орієнтованих підходів до землеробства. Обмеженість водних ресурсів для зрошення, що стає критичним фактором для ефективного ведення господарства. Регуляторні вимоги щодо зменшення використання хімічних засобів і дотримання екологічних норм.</p>
<b>S - Social-cultural</b>	<b>P – Political</b>
<p>Недостатня кількість фахівців із необхідним рівнем кваліфікації через міграцію населення. Збільшення інтересу до здорового харчування і зменшення споживання білого цукру та глютену. Підвищення популярності українських продуктів і зростання підтримки вітчизняних виробників. Зростання попиту на солодоші з натуральних інгредієнтів.</p>	<p>Збройний конфлікт, що суттєво впливає на економічну стабільність і діяльність підприємств. Високий рівень коруптованості влади заважає розвитку бізнесу і інвестиційній привабливості країни. Невідповідність національного законодавства стандартам і вимогам Європейського Союзу. Введення обмежень на ввезення продукції українського виробництва до Польщі. Запровадження програми «Національний кешбек» як інструменту заохочення споживання українських товарів.</p>

Джерело: складено автором за [2, 25, 29-33, 37-39].

Стрімка інфляція та політико-економічна нестабільність перешкоджають інноваційному розвитку «АВК Конфекшніері». Разом з тим, зміна споживацьких вподобань у бік здорового харчування без цукру та глютену вимагає пошуку інноваційних рішень щодо виробництва солодоців.

Визначивши базові фактори макросередовища, що впливають на ТОВ «АВК Конфекшніері», нами було прийнято рішення про необхідність використання експертної оцінки для чисельного визначення ступеня впливу на підприємство цих показників. У якості експертів підприємства було залучено керівників підприємства та незалежних експертів. Експерти визначили вагу для кожної з груп чинників DESTEP-аналізу залежно від їх значимості для діяльності підприємства. Наступним етапом відбувалось визначення характеру впливу фактору (загроза чи можливість). Далі було проведено вимірювання впливу чинника на досліджуване підприємство за оціночною шкалою від 1 до 10. Узагальнені результати DESTEP-аналізу подані у додатку А.

Застосування експертного методу дало змогу провести більш ґрунтовний аналіз факторів макросередовища «АВК Конфекшніері». У групі демографічних чинників найбільший вплив за сумарною зваженою оцінкою мали два фактори, а саме: значне підвищення рівня смертності серед населення через військові дії та падіння показників народжуваності через кризові умови. Обидва фактори мають вплив на попит, адже скорочення населення неминуче призводить до зменшення саме споживання продукції.

У групі економічних факторів три чинники отримали зважену оцінку 1,8, а саме: високий рівень конкуренції у галузі, наявність сильних конкурентів; вплив високої інфляції та нестабільності валютного курсу на економічну діяльність; завищені кредитні ставки в банківському секторі, що ускладнює залучення фінансування. Наявність сильних конкурентів, таких, як корпорація «Рошен» та «Бісквіт-Шоколад» загострює конкурентну боротьбу і примушує більше коштів витратити на маркетингову діяльність, щоб посилити позиції на ринку, виділитися серед інших учасників. Висока інфляція, нестабільність валютного курсу, завищені кредитні ставки суттєво впливають на фінансову стійкість

підприємства. За таких умов важко планувати бюджет розвитку і передбачати зміну цін на сировину. Економічне середовище, у якому функціонує «АВК Конфекшенері», є складним, що, безперечно, негативно впливає на роботу компанії.

У групі соціокультурних факторів всі чинники були оцінені експертами у 9 балів або 0,9 за зваженою оцінкою. Безперечно, вплив цих факторів є меншим, ніж вплив демографічних, політичних та економічних чинників на підприємство. Але при цьому у даній групі були 2 загрози – це недостатня кількість фахівців із необхідним рівнем кваліфікації через міграцію населення та збільшення інтересу до здорового харчування і зменшення споживання білого цукру та глютену, які мають значний вплив на розвиток кондитерського бізнесу.

Світові тенденції свідчать, що чимало людей вважають шоколад важливим елементом здорового харчування. Близько 65% споживачів обирають продукти, які позитивно впливають на їхнє здоров'я. Аналіз ринку шоколаду демонструє зростання попиту на преміальний гіркий шоколад. Цей продукт приваблює тих, хто веде здоровий спосіб життя, але не готовий повністю відмовитися від солодощів [32].

Сучасні споживачі, які ведуть здоровий спосіб життя, все частіше надають перевагу шоколаду з рослинними компонентами, такими як квіти, листя, коріння, насіння чи стебла. Ці унікальні інгредієнти високо цінуються завдяки своїм лікувальним, ароматичним або кулінарним властивостям. Згідно з дослідженням «Taste Tomorrow», 68% людей вважають, що рослинні складники роблять шоколад кориснішим, а 73% вбачають у них спосіб покращити смак продукту [48].

Інноваційні інгредієнти допомагають виділитися на ринку. Наприклад, шоколад із сіллю, незвичайні поєднання, як-от сало в шоколаді, оригінальний дизайн упаковки або акцент на ручному виробництві (handmade), дозволяють залучити нових споживачів і збільшити продажі, охоплюючи ширшу аудиторію.

Підприємству треба шукати можливості зменшити використання робочої сили, щоб забезпечити стабільні умови функціонування навіть коли бракує

кадрів. Зміна споживчих вподобань у бік зменшення споживання цукру та глютену веде до трансформації кондитерської галузі, появи не лише лінійки продуктів на фруктозі, але й на інших заміниках цукру або взагалі без використання цукру та глютену.

Разом з тим зростає популярність українських продуктів і це позитивно впливає на попит на продукцію ТОВ «АВК Конфекшнері». Зростання попиту на солодощі з натуральних інгредієнтів змушує використовувати нові технології у виробництві. Так, у «АВК Конфекшнері» є здоровий мультізлаковий снек – BRUNCH, без білого цукру, пальмового масла та без використання розпушувачів. Цей снек рекомендовано до споживання МОЗ України та Асоціацією Дієтологів України. Також «АВК Конфекшнері» є першим вітчизняним виробником шоколаду, що отримав міжнародну VEGAN сертифікацію – V-Label [24].

Серед технологічних факторів найбільша зважена оцінка припадає на розвиток цифрових платформ і додатків для оптимізації бізнесу та реалізації продукції, що є безперечно можливістю для ТОВ «АВК Конфекшнері» та позитивно впливає на пропозицію продукції. Компанія має власний Інтернет-магазин, що дає змогу прискорити продажі і робити це не виходячи з дому, що стало дуже актуальним під час пандемії Covid-19. Також продукція компанії реалізується через маркетплейс Prom.ua та Інтернет-магазин Rozetka, популярність яких дає змогу швидко й ефективно реалізувати продукцію «АВК Конфекшнері», а також отримувати відгуки від споживачів, що дає змогу аналізувати смаки та удосконалювати продукцію компанії.

У групі екологічних факторів найбільший вплив мали два чинники, а саме: мінливість погоди, часті засухи та паводки суттєво впливають на врожайність сільськогосподарських культур, які використовують у виробництві солодощів, та деградація ґрунтів, що вимагає впровадження екологічно орієнтованих підходів до землеробства. Обидва фактори негативно впливають на вирощування сільськогосподарських культур, що використовуються при виробництві солодощів. Це призводить до здорожчання сировини, зокрема цукру. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, у 2023 р. світові ціни на

цукор сягнули багаторічного максимуму [39]. Це було викликано багатьма чинниками, зокрема такими, як наслідки глобального потепління та війна в Україні, яка перешкоджає вирощуванню цукрового буряку та експорту цукру у довоєнних обсягах.

Серед політичних факторів найбільший вплив справили також два чинники, а саме збройний конфлікт, що суттєво впливає на економічну стабільність і діяльність підприємств, та високий рівень корумпованості влади заважає розвитку бізнесу і знижує інвестиційну привабливість країни.

Аналіз господарської діяльності підприємств кондитерської галузі, які займаються виробництвом шоколадних і цукрових виробів, показав, що у 2022 році близько 30% виробників зазнали збитків. У таких областях, як Житомирська, Івано-Франківська, Херсонська та Чернігівська, всі без винятку підприємства виявилися збитковими. В Одеській області збитків зазнали 80% виробників. Щодо виробництва печива, тортів і тістечок, 27,3% підприємств у 2022 році також опинилися у збитковій зоні. Найвищий відсоток збиткових компаній був зафіксований у Закарпатській (50%) та Сумській (66,7%) областях [50, с. 49].

Звичайно, що військові дії найбільше впливають на діяльність підприємств, зокрема і ТОВ «АВК Конфекшнері». Але незважаючи на важкий період, підприємство активно розвивається і щорічно збільшує свій прибуток. Так, у 2022р. чистий прибуток підприємства становив 95 775 тис. грн, а у 2023 р. – 152 191 тис. грн [23]. У свою чергу, це дозволяє використовувати інноваційні стратегії та удосконалювати комунікаційну стратегію підприємства.

Одним із ключових напрямів розвитку підприємств кондитерської галузі є відновлення виробничих потужностей, які були зруйновані або постраждали. Крім того, важливо інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації працівників, адже значна частина фахівців залишила країну через війну. Відновлення кадрового потенціалу, здатного впроваджувати сучасні технології та підтримувати високі стандарти якості продукції, є пріоритетним завданням [51, с. 49].

Кондитерська галузь України має значний потенціал для подальшого зростання [50, с. 47]. Завдяки впровадженню інновацій, розширенню експорту, орієнтації на здорове харчування та екологічність, а також інвестиціям у людські ресурси, українські виробники можуть суттєво зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, досягнувши нових рівнів успіху.

Під час проведеного DESTEP-аналізу більша частина факторів були визначені експертами як загрози, що зумовлено воєнним станом в Україні. «АВК Конфекшнері» є успішною прогресивною компанією. Підприємство 2 роки підряд отримує прибутки, що виділяє його з-поміж інших суб'єктів господарювання, які в цей складний в економічному і політичному сенсі час отримують збитки. Основними викликами є демографічні зміни, економічна нестабільність, низький рівень інноваційності, екологічні загрози. Можливості для розвитку полягають у цифровізації, адаптації до соціальних трендів і використанні державних та міжнародних грантів.

## **2.2. Маркетингове мікросередовище ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Перш ніж розглядати маркетингове мікросередовище «АВК Конфекшнері» більш детально познайомимося з самим підприємством. Продуктова компанія ТОВ «АВК Конфекшнері» існує на ринку кондитерських виробів вже понад 30 років. Вона входить до ТОП 25 інноваційних компаній нашої держави завдяки тому, що впроваджує сучасні актуальні продукти, які покращують культуру споживання.

У 2020 було випущено здоровий мультизлаковий продукт BRUNCH, у складі якого 92% – це злаки і начинки на основі сиру, овочів, фруктів та ягід. А у 2021р. було випущено новий продукт рослинне м'ясо DREAMEAT, яке є вегетаріанською альтернативою тваринному м'ясу. Цей продукт має міжнародний знак VEGAN – V-Label. Також у компанії є лінійка солодоців для діабетиків [24]. Таким чином, можна стверджувати, що «АВК Конфекшнері» є

інноваційною компанією, яка слідує за сучасними трендами споживацьких вподобань.

Виробничі майданчики компанії ТОВ «АВК Конфекшнері» знаходяться у місті Дніпро. Всі солодощі створюються за допомогою сучасного високотехнологічного обладнання. Виробництво компанії відповідає вимогам міжнародних стандартів системи управління якістю ISO 9000 та ISO 22000. У 2017 році висока якість продукції була офіційно підтверджена міжнародним стандартом IFS, що відкриває можливість реалізації солодощів бренду АВК у торгових мережах країн Європейського Союзу[24].

Проаналізуємо внутрішнє мікросередовище ТОВ «АВК Конфекшнері» за допомогою CLCP-аналізу. Цю методику аналізу запропоновано українськими науковцями О. Зінченко та Ю. Малишко. CLCP – це аббревіатура від назв груп факторів, що впливають на діяльність підприємства, а саме: Consumers (споживачі), Legislation (законодавство і державні органи влади), Competitors (конкуренти), Providers (постачальники) [11, с. 283]. Звичайно, цей перелік факторів, що впливають на підприємство, не є вичерпним і його можна доповнювати. Але, на нашу думку, чинники, які визначені для аналізу О. Зінченко та Ю. Малишко, є основними і потребують особливої уваги при формуванні комунікаційної стратегії.

Процес виконання CLCP-аналізу можна умовно поділити на шість основних етапів:

1. Виявлення факторів впливу на діяльність компанії. На цьому етапі обирають перелік факторів, які при зміні можуть найбільше вплинути на продажі та прибуток підприємства в довгостроковій перспективі (3-5 років). Після цього фактори розподіляють на чотири категорії: фактори споживачів; фактори конкурентів; фактори постачальників; фактори, пов'язані із законодавством.

2. Оцінка значущості та впливу кожного фактора. Для кожного фактора важливо враховувати як його поточний стан, так і можливі зміни у майбутньому. Рекомендується залучати експертів галузі або досвідчених співробітників компанії. Фактори оцінюють за шкалою:

1 – незначний вплив, зміни практично не позначаються на діяльності підприємства;

2 – помітний вплив лише за суттєвих змін;

3 – високий вплив, навіть мінімальні коливання призводять до значних змін у продажах і прибутку.

Фактори, які не мають жодного впливу на діяльність компанії, до аналізу не включають.

3. Оцінка напряму впливу чинника. Чи є цей фактор загрозою або можливістю для підприємства.

До оцінки залучають осіб із відповідним досвідом у галузі. Потім для кожного фактора обчислюють середнє арифметичне значення виставлених балів.

4. Визначення реальної значущості факторів. Реальна значущість фактора (зважена оцінка) обчислюється шляхом множення середньої оцінки на питому вагу його впливу. Цей етап дозволяє керівництву підприємства визначити, які фактори мікросередовища потребують особливої уваги та контролю.

5. Складання зведеної таблиці CLCP-аналізу. На цьому етапі аналізу результати розрахунків приводять до матричного вигляду. Усі фактори мають бути розміщені у таблиці за зменшенням важливості їх впливу на досліджуване підприємство.

6. Підсумковий аналіз та висновки. Це завершальний етап, який включає аналіз отриманих даних, визначення ключових ризиків та можливостей, що можуть вплинути на ефективність компанії, а також розробку рекомендацій щодо управління факторами з високою значущістю.

Цей підхід дозволяє системно оцінити вплив мікросередовища та вчасно адаптувати стратегію підприємства.

Проведемо CLCP-аналіз для ТОВ «АВК Конфекшнінері» із застосуванням експертного методу. Як і при визначенні факторів макросередовища, у якості експертів виступили керівники підприємства та незалежні експерти. Для кожної групи факторів було визначено вагу 0,25, що у сумі за чотирма групами дорівнює 1. Фактори та зважені оцінки для них наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## CLCP-аналіз для ТОВ «АВК Конфекшнері»

Назва фактора	Загроза/ можливість (+/-)	Вага	Середня оцінка	Зважена оцінка
<b>С – споживачі</b>				
Зменшення купівельної спроможності	-	0,25	3	0,75
Наявність лояльних споживачів	+	0,25	3	0,75
Зміни споживчих вподобань (зменшення споживання цукру, запит на органічні продукти)	-	0,25	2	0,5
Зростання попиту на солодощі ручної роботи	-	0,25	1	0,25
<b>L – законодавство і державні органи влади</b>				
Прийняття постанови КМУ від 19 червня 2023 р. № 650	-	0,25	3	0,75
Посилення контролю за якістю продукції і дотримання стандартів якості ЄС	+	0,25	2	0,5
Пом'якшення вимог щодо маркування продукції	+	0,25	1	0,25
<b>С – конкуренти</b>				
Наявність сильних конкурентів	-	0,25	3	0,75
Активне просування продукції конкурентами	-	0,25	3	0,75
Присутність міжнародних брендів на національному ринку	-	0,25	2	0,5
Цінова конкуренція у бюджетному сегменті	-	0,25	2	0,5
<b>P – постачальники</b>				
Зростання цін на основні інгредієнти (цукор, какао-боби, молочна продукція)	-	0,25	3	0,75
Наявність надійних постачальників	+	0,25	3	0,75
Ефективні логістичні ланцюги	+	0,25	3	0,75

Джерело: складено автором за [11, 29-33, 37-39].

З табл. 2.2 бачимо, що найбільший вплив на «АВК Конфекшнері» у групі факторів С – споживачі здійснюють два чинника, а саме: зменшення купівельної спроможності та наявність лояльних споживачів. Зменшення купівельної спроможності пов'язано зі складною політичною та економічною ситуацією в країні. Оскільки солодощі не належать до продуктів першої необхідності, то логічно, що вони є одним з продуктів, який споживач виключає зі свого кошику або зменшує його споживання у разі дефіциту особистого бюджету. Але завдяки тому, що бренд АВК існує досить довго і вже має позитивний імідж серед споживачів, лояльні покупці продовжують купувати продукцію цього

підприємства. Наявність лояльних споживачів є важливим фактором у формуванні прибутку підприємства, оскільки, як відомо, саме ці покупці приносять підприємству 80% прибутку, згідно до принципу Парето.

Зміни споживчих вподобань впливають на прибуток ТОВ «АВК Конфекшінері» незначною мірою, оскільки підприємство розробило лінійку здорових продуктів BRUNCH, що дає змогу охопити частину сегменту споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя і не вживають традиційні солодощі. Зростання попиту на солодощі ручної роботи, як визначили експерти не має значного впливу на діяльність досліджуваного підприємства, оскільки така продукція є дорогою, випускається в малій кількості та нездатна задовольнити велику кількість споживачів кондитерських виробів. Нині в Україні відомі такі виробники крафтових солодощів, як Myzo Chocolate, GoodMood Food, ФронтМед, Жу-жу shop, Sereda, Honey House [37].

У групі факторів L – законодавство і державні органи влади найбільший вплив має прийняття Постанови КМУ від 19 червня 2023 р. № 650 [31]. У цій постанові визначено граничний рівень торговельної надбавки не більше 10% на такі товари, як борошно вищого гатунку, молоко 2,5%, яйця, олія тощо. А також визначено, що максимальний термін здійснення розрахунків за поставлені товари не пізніше 10 календарних днів з моменту виставлення постачальником рахунків на оплату товару. Це захищає споживачів та підприємства від спекуляцій з боку постачальників продуктів першої необхідності, а також дає змогу зменшити розмір дебіторської заборгованості постачальника за відвантажену продукцію.

Посилення контролю за якістю продукції і дотримання стандартів якості ЄС не дуже впливає на ТОВ «АВК Конфекшінері», оскільки підприємство і так дотримується стандартів міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000 та стандарту IFS, що дає змогу продавати кондитерські вироби бренду АВК в торгових мережах країн Європейського Союзу [24]. Станом на кінець 2024 р. продукція компанії «АВК Конфекшінері» продавалась у 60 країнах світу.

У зв'язку з воєнним станом Кабмін спростив вимоги щодо маркування продукції, які визначені у Законі України «Про інформацію для споживачів щодо

харчових продуктів» від 6 грудня 2018 року № 2639-VIII [29]. Нині для продукції, рецептуру якої довелося змінити через неможливість отримати для неї необхідну сировину, дозволено зазначати інформацію, що може відрізнятися від фактичних параметричних значень продукції. Також дозволено реалізовувати імпорتنі товари без маркування державною мовою, якщо підприємства через воєнний стан не в змозі дотримуватися цієї вимоги [14]. При цьому для партії такого товару має бути інформація про нього українською мовою і ця інформація має бути доступна для споживачів за вимогою.

У групі чинників С – конкуренти значну роль відіграють два фактори – наявність сильних конкурентів та активне просування продукції конкурентами. Основними конкурентами «АВК Конфекшніері» є «Roshen», «Konti», «Бісквіт-Шоколад» та «Житомирські ласощі». Найголовніший конкурент серед них – це «Roshen». Користуючись даними сервісу моніторингу реєстраційних даних вітчизняних компаній Опендатабот [23], наведемо основні показники діяльності компаній-конкурентів у порівнянні з ТОВ «АВК Конфекшніері» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Порівняння показників діяльності головних конкурентів  
«АВК Конфекшніері» за 2023р.**

Назва показника	«АВК Конфекшніері»	«Roshen»	«Konti»	«Бісквіт-Шоколад»	«Житомирські Ласощі»
Активи, тис. грн	1 354 712	3 165 126	455 855	1 857 277	1 145 462
Дохід, тис. грн	1 544 196	1 272 251	388 058	2 366 798	474 383
Чистий прибуток, тис. грн	152 191	11 387	-672 157	155 245	395 087
Рентабельність продукції, %	50,30	16,40	-	16,17	15,90
Кількість працівників, осіб	448	1 236	264	875	693

*Джерело:* складено автором за [23].

З табл. 2.3 бачимо, що у 2023 р. компанія «Konti» отримала збитки. Незважаючи на те, що чистий прибуток компаній «Бісквіт-Шоколад» і «Житомирські Ласощі» більший у абсолютному значенні, ніж чистий прибуток «АВК Конфекшніері», остання має вищу рентабельність продукції. Проведений

аналіз дозволяє стверджувати, що незважаючи на те, що «АВК Конфекшінері» є невеликою за чисельністю персоналу та розміром активів, але ефективність її діяльності вища, ніж у конкурентів.

Слід зазначити, що продукція всіх вищезазначених конкурентів «АВК Конфекшінері» представлена в усіх великих торговельних мережах України. Великий асортимент кондитерських виробів у вітчизняних магазинах ускладнює вибір споживача, який має орієнтуватися переважно на власний смак, знання про торгову марку, якість продукції та ціну. Для ТОВ «АВК Конфекшінері» така досить жорстка конкуренція є поштовхом для удосконалення продукції та подальшого технологічного розвитку компанії, що має вирізняти її з-поміж інших.

Окрім внутрішніх конкурентів значну загрозу для «АВК Конфекшінері» становлять зовнішні конкуренти. Серед найвідоміших імпортованих брендів на українському ринку можна назвати такі: Guylian, Mondelez International, Lindt & Sprüngli AG, Ferrero, Hershey Co, Mars Wrigley Confectionery та ін. [38]. Звичайно, присутність сильних гравців на ринку змушує «АВК Конфекшінері» постійно шукати нові методи просування продукції та розробляти нові продукти, оскільки без диференціації на кондитерському ринку вижити не можливо.

Цінова конкуренція у бюджетному сегменті кондитерських виробів є одним із ключових викликів для «АВК Конфекшінері». У цьому сегменті конкурують багато виробників, як українських, так і міжнародних. Основна особливість полягає в тому, що покупці в бюджетному сегменті дуже чутливі до ціни, що змушує компанії працювати з низькими маржами. Проблема полягає в тому, що постійне зниження цін для утримання позицій на ринку веде до зменшення прибутковості продукції. Конкуренти, такі як Roshen, Корона та міжнародні бренди, активно використовують знижки, акції та демпінгові стратегії. Споживачі у бюджетному сегменті можуть швидко перейти до конкурентів, якщо знайдуть дешевший аналог. Зростання цін на сировину та виробництво ускладнює підтримку конкурентоспроможної ціни без зниження якості.

У групі факторів Р – постачальники всі чинники були визначені експертами як такі, що справляють значний вплив на діяльність ТОВ «АВК Конфекшнінері». Зростання цін на основні інгредієнти безперечно веде до зростання витрат, а отже і ціни на продукцію. Оскільки солодощі, як вже зазначалось, не є продуктом першої необхідності, то через зростання ціни на них споживачі менше їх купують. Оскільки цукор та какао-боби є одними з основних інгредієнтів кондитерських виробів, то замінити їх більш дешевими аналогами без втрати якості продукту не можливо.

За понад 30 років на ринку кондитерських виробів «АВК Конфекшнінері» змогла встановити міцні партнерські стосунки з партнерами та постачальниками, що дуже допомагає в забезпеченні безперебійної роботи підприємства навіть у такі складні часи. Підприємство співпрацює і з великими міжнародними компаніями, і з маленькими фермерськими господарствами з метою отримання якісної сировини для виробництва своєї продукції. Надійні постачальники є запорукою успіху на ринку і гарантією своєчасного надходження сировини.

Ефективні логістичні ланцюги є ключовим елементом успішного функціонування компанії «АВК Конфекшнінері», оскільки вони забезпечують оптимізацію витрат, своєчасність постачання та задоволення потреб клієнтів. Враховуючи специфіку роботи підприємства, що займається виробництвом та продажем кондитерських виробів, значення ефективної логістики можна розділити на кілька аспектів:

- оптимізація витрат: зниження витрат на доставку сировини та готової продукції шляхом оптимізації маршрутів, використання сучасних транспортних систем та впровадження автоматизованого управління перевезеннями. Завдяки чіткому плануванню поставок зменшується потреба в тривалому зберіганні сировини та готових товарів на складах;

- підвищення ефективності виробництва: ефективні логістичні ланцюги дозволяють уникати затримок у постачанні ключових компонентів, таких як какао-боби, цукор, горіхи тощо, що забезпечує безперервність виробничого

процесу. Логістика також відіграє роль у забезпеченні своєчасного постачання запчастин та витратних матеріалів для технічного обслуговування обладнання;

- підвищення конкурентоспроможності: сучасні логістичні системи дозволяють швидко доставляти продукцію до торговельних точок, що особливо важливо для кондитерських виробів із коротким терміном зберігання. Завдяки налагодженій логістиці компанія може забезпечити доставку продукції на нові ринки, включаючи регіональні та міжнародні;

- поліпшення обслуговування споживачів: можливість швидко реагувати на зміни у потребах споживачів, наприклад, збільшення обсягів замовлень або запити на спеціальну продукцію. Ефективні логістичні процеси дозволяють мінімізувати ризики пошкодження або втрати товару під час транспортування;

- зменшення впливу на навколишнє середовище: використання енергоефективного транспорту та оптимізованих маршрутів допомагає скоротити викиди CO<sub>2</sub>, що відповідає сучасним трендам екологічної відповідальності компаній;

- покращення взаємодії з партнерами: надійні логістичні ланцюги зміцнюють відносини з постачальниками сировини, знижуючи ризики перебоїв у поставках. Злагоджена робота з дистриб'юторами сприяє підтриманню високої доступності продукції на полицях магазинів.

Отже, проведене дослідження маркетингового мікросередовища ТОВ «АВК Конфекшнінері» за допомогою CLCP-аналізу дозволило виявити ключові фактори, які впливають на діяльність підприємства. Встановлено, що найбільший вплив на «АВК Конфекшнінері» справляють такі чинники, як зменшення купівельної спроможності споживачів, наявність лояльних споживачів, прийняття постанови КМУ від 19 червня 2023 р. № 650, наявність сильних конкурентів і активне просування ними продукції в торговельних мережах, зростання цін на сировину, наявність надійних постачальників та ефективних логістичних ланцюгів. Проведено порівняльний аналіз фінансових показників діяльності «АВК Конфекшнінері» та його головних конкурентів.

### 2.3. Оцінювання ефективності комунікаційної стратегії підприємства

Результативність маркетингової стратегії підприємства визначається як співвідношення отриманих результатів від впроваджених маркетингових заходів до витрат, понесених на їх реалізацію, з урахуванням довгострокових перспектив.

Зважаючи на те, що маркетингова стратегія є планом дій, спрямованих на досягнення встановлених маркетингових цілей у тривалому періоді, її ефективність виступає ключовим елементом у загальному аналізі маркетингової діяльності та функціонування підприємства в цілому. У табл. 2.4 наведено оцінку ефективності елементів комунікаційної стратегії компанії «АВК Конфекшнері».

Таблиця 2.4

#### Оцінка ефективності елементів комунікаційної стратегії компанії «АВК Конфекшнері»

Елементи стратегії	Сутність елемента	Оцінка
Мета	Ефективне задоволення потреб споживачів.	Стратегія компанії спрямована на популяризацію продукції серед молоді та сімейних покупців, що відповідає загальній місії – створення якісної та доступної кондитерської продукції. Комунікації, такі як рекламні кампанії та PR-акції, гармонізують із загальною стратегією зростання ринкової частки.
Завдання	Розроблення і просування продукції, формування цінової політики, організація комунікацій зі споживачами	Якість та доступність продукції відповідають очікуванням цільової аудиторії. Рекламні матеріали адаптовані до запитів сучасного споживача.
Підпорядкованість	Похідна від генеральної стратегії.	Комунікаційна стратегія узгоджена з основною маркетинговою стратегією та генеральною стратегією підприємства.
Складові	Концепція, зміст, розподіл ресурсів, заходи та дії, показники.	Концепція кампанії «Даруй радість щодня» чітко відображає місію компанії. Інвестиції в соціальні мережі призвели до збільшення кількості підписників на 20%.
Характер запланованих дій	Маркетингові дії стосовно реалізації комунікаційної стратегії.	Проведення акції зі стимулювання збуту «Купи більше – отримай знижку» збільшило середній чек покупця на 10%.

Джерело: розробка автора.

З табл. 2.4 бачимо, що основні елементи комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшінері» є ефективними, оскільки комунікаційна стратегія відповідає генеральній стратегії підприємства і реалізується відповідно до місії підприємства.

За допомогою анкетування споживачів продукції компанії «АВК Конфекшінері» та використання методики оцінювання наведеної у [3] було проведено оцінювання комунікативних ефектів від реалізації комунікаційної стратегії. Анкета, за якою проводилося анкетування споживачів, наведена у додатку Б. Результат анкетування відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка комунікативних ефектів за результатом обробки анкетування споживачів «АВК Конфекшінері»**

Індикатор	Порядок розрахунку показника	Значення
Спонтанне знання бренду	Частка респондентів, які без підказки згадали бренд АВК, %	78
Перший спонтанно згаданий бренд	Частка респондентів, які без підказки згадали бренд АВК серед інших брендів, %	72
Латентне знання бренду	Частка респондентів, які впізнали назву бренду АВК в наданому переліку, %	82
Ступень знання бренду	Частка респондентів, що погоджуються з кожною з запропонованих характеристик знання бренду АВК, %	78
Латентне знання логотипу	Частка респондентів, які впізнали, якій компанії належить запропонований логотип, %	97
Латентне знання слогану	Частка респондентів, які впізнали, якій компанії належить запропонований слоган, %	66
Латентне знання реклами	Частка респондентів, які впізнали, якій компанії належить запропоноване рекламне звернення, %	65
Індекс конверсії «знання бренду / знання реклами»	Відношення латентного знання бренду компанії до латентного знання її реклами	1,26
Індекс підтвердження знання бренду	Відношення середнього латентного знання логотипу, слогана та реклами компанії до латентного знання її бренду	0,93
Латентне знання позиціонування	Частка респондентів, які вірно визначили позиціонування АВК у запропонованому переліку кондитерських брендів, %	68
Ставлення до бренду	Частка респондентів, що погоджуються з кожною з запропонованих лінгвістичних характеристик бренду АВК, %	72
Наміри щодо здійснення покупки	Частка респондентів, що висловлюють намір здійснити повторну покупку продукції АВК, %	87

*Джерело:* складено автором за [3].

Спонтанне знання бренду для «АВК Конфекшineri» становить 78% серед опитаних респондентів, що є одним з найважливіших критеріїв успішності бренду. Цей показник дуже тісно пов'язаний з рівнем продажу продукції. Значення показника перший спонтанний бренд серед інших кондитерських брендів 72%, що менше за просто спонтанне знання бренду. Це означає, що споживачі у торговельних мережах серед великої кількості однотипних товарів обирають продукцію АВК, оскільки вони лояльні саме до цього бренду.

Латентне знання та ступень знання бренду підштовхує до покупки у разі невизначеності та різноманітності товарів. Це показники ефективності комунікаційної стратегії, які показують, що застосовувані комунікаційні інструменти є ефективними, оскільки латентне знання про бренд складає 82%, а ступень знання бренду – 78%.

Латентне знання логотипу становить 97%, що пояснюється простотою та високим рівнем запам'ятовуваності логотипу АВК. Слоган АВК менш запам'ятовується, тому його змогли згадати лише 66% респондентів. Латентне знання реклами становить 65%, оскільки телевізійну рекламу споживачі майже не переглядають. Реклама на білбордах компанією «АВК Конфекшineri» використовується переважно у місті Дніпро. Реклама в Інтернеті – це реклама в соціальній мережі, банери на сайтах-партнерах.

Індекс конверсії «знання бренду/знання реклами» складає для «АВК Конфекшineri» 1,26, що свідчить про те, що обізнаність споживачів про бренд більше, ніж про рекламу. Компанії слід шукати більш ефективні способи комунікації та передачі рекламних звернень. Індекс підтвердження знання бренду становить 0,93, що означає, що споживачі загалом знають про компанію, але в більшості випадків не можуть пригадати слоган та рекламу. Можливо, слід замислитися над зміною слогану компанії і зробити його більш запам'ятовуваним та впізнаваним.

Латентне знання позиціонування «АВК Конфекшineri» серед інших кондитерських брендів становить 68%, що означає, що в цілому споживачі обізнані з позиціонуванням компанії на ринку, але необхідне більш чітке

позиціонування, щоб частка споживачів, які знають про позицію компанії на ринку серед інших аналогічних компаній була більшою.

Частка респондентів, що погоджуються з кожною із запропонованих лінгвістичних характеристик бренду АВК становить 72%, що є позитивним показником і вказує, що комунікативна політика підприємства є ефективною. Повторну покупку збираються зробити 87% респондентів, що свідчить про високу якість продукції «АВК Конфекшнінері» і наявність лояльних споживачів.

Для оцінювання ефективності комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнінері» також слід визначити імідж бренду за шкалою індивідуальності брендів Д. Аакера («Brand Personality Scale») [54, с. 152]. Для цього необхідно оцінити бренд через п'ять основних вимірів особистості, запропонованих Аакером, а саме: щирість, захоплення, компетентність, вишуканість, міцність. Нами було складено анкету із запитаннями, які дозволяють визначити імідж бренду за шкалою індивідуальності брендів Д. Аакера (додаток В). Опитування проводилось серед споживачів продукції «АВК Конфекшнінері». У результаті проведеного опитування було отримано такі результати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка іміджу бренду «АВК Конфекшнінері» за шкалою індивідуальності брендів Д. Аакера, %**

Основні виміри особистості	Середній бал
Щирість	5
Захоплення	5
Компетентність	3
Вишуканість	4
Міцність	3

*Джерело:* складено автором за [54].

З табл. 2.6 бачимо, що респонденти вважають, що «АВК Конфекшнінері» характеризується такими вимірами, як «Щирість» та «Захоплення», оскільки саме запитання що відносяться до цих категорій найчастіше були оцінені споживачами у 5 балів. На 4 бали респонденти оцінили вимір «Вишуканість», мабуть на їх вибір вплинула реклама цукерок «Шедевр». По 3 бали в середньому отримали характеристики «Компетентність» та «Міцність».

Формування унікальної індивідуальності бренду базується на визначенні архетипу, який виступає інструментом для поєднання цільової аудиторії з місією бренду та його основними повідомленнями. Зазвичай, бренд може відповідати кільком архетипам одночасно. Враховуючи результати проведеного опитування (табл. 2.6), для бренду «АВК Конфекшнері» запропоновано використати три архетипи, які сприятимуть ефективному залученню цільової аудиторії, посиленню зв'язку з місією бренду та розробці якісних комунікаційних повідомлень для цільових споживачів, а саме:

1) архетип «Хороший хлопець», що відповідає характеристиці «Щирість». Це означає, що бренд «АВК Конфекшнері» сприймається як дружній для споживачів, такий, що викликає довіру, асоціюється з родинним затишком, чесністю, сентиментальністю. Тому в рекламних зверненнях ТОВ «АВК Конфекшнері» логічно використовувати саме такі сентиментальні та родинні мотиви;

2) архетип «Блазень» відповідає характеристиці «Захоплення» й асоціюється із задоволенням, веселощами та сучасністю, що, на нашу думку, найбільше відповідає концепції «АВК Конфекшнері». Це означає, що у своїй рекламі бренд має використовувати креатив та жарти, формувати позитивний настрій у споживача;

3) архетип «Шукач» він також відповідає характеристиці «Захоплення» й демонструє, що бренд прагне до інноваційності, пропонуючі нові, унікальні продукти. У рекламних повідомленнях слід закликати споживачів пробувати нові продукти компанії та нові смаки існуючих продуктів. Слід розповідати, як бренд допомагає отримувати новий досвід та емоції. Використовувати у рекламі якісь цікаві історії споживачів, пов'язані з продукцією компанії.

Щоб визначити ефективність комунікаційної стратегії також важливо порівняти витрати на маркетинг та результати від проведення маркетингових заходів. У табл. 2.7 наведені витрати та результати маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7

**Витрати та результати маркетингової діяльності  
«АВК Конфекшнері» за 2021-2023рр. у грошовому виразі**

Назва показника	2021	2022	2023	Зміна 2023 до 2021, у %
Витрати на рекламу на ТБ, зовнішню, тис. грн				
Витрати на онлайн-рекламу, SMM, тис. грн				
Витрати на проведення промоакцій та стимулювання збуту, тис. грн				
Витрати на дослідження ринку, тис. грн				
Витрати на участь у виставках та міжнародних конференціях, тис. грн				
Витрати на гіфт-маркетинг, тис. грн				
Заробітна плата працівників відділу маркетингу, тис. грн				
Виручка від реалізації, тис. грн				
Чистий прибуток, тис. грн				
Рентабельність продукції, %				

*Джерело: складено автором за [24].*

З табл. 2.7 видно, що витрати на рекламу на телебаченні та зовнішню рекламу у 2023р. зросли на 30,49% відносно 2021р. Хоча реклама на телебаченні вважається одним з малоефективних інструментів маркетингової комунікації, але ТОВ «АВК Конфекшнері» продовжують витрачати на неї досить велику частку витрат на збут. Збільшення витрат на рекламу на телебаченні та зовнішню рекламу у грошовому виразі у 2023р. можна також пояснити збільшенням вартості цієї реклами у 2022р. у зв'язку зі стрімкою інфляцією та зростанням курсу долара США.

Витрати на он-лайн рекламу та SMM у 2023р. зменшились на 5,14%, що пов'язано з підвищенням ціни на цю рекламу і прагненням «АВК Конфекшнері» до економії ресурсів. Хоча цей інструмент маркетингових комунікацій більш дієвий, ніж реклама на телебаченні та зовнішня реклама, але компанія «АВК Конфекшнері» не приділяє йому належної уваги у своїй комунікаційній політиці.

Витрати на стимулювання збуту та промоакції також скоротились у 2023р. відносно 2021р. на 10,14%. У зв'язку зі зростанням цін на сировину та

комунальні послуги компанії було важко проводити промоакції та заходи зі стимулювання збуту у 2022-2023рр., тому довелося мінімізувати кількість таких заходів з метою економії бюджету ТОВ «АВК Конфекшнері».

Витрати на дослідження ринку в період дії воєнного стану також довелося скоротити і на кінець 2023р. вони зменшились на 5,34% відносно 2021р. З одного боку, «АВК Конфекшнері» не може повністю відмовитися від проведення маркетингових досліджень в період дії воєнного стану, оскільки це дає змогу виявляти нові ніші на ринку, де конкуренти втратили або послабили свої позиції. Також маркетингові дослідження дозволяють виявляти існуючі, але ще не задоволені потреби споживачів, які «АВК Конфекшнері» може задовольнити випускаючи нові продукти або нові модифікації існуючих продуктів. З іншого боку, через інфляцію вартість проведення маркетингових досліджень зросла, тому компанія оптимізувала витрати на ці дослідження.

Витрати на участь у виставках та міжнародних конференціях у 2023р. зросли на 21,01%, оскільки «АВК Конфекшнері» намагається знайти нові ринки збуту і для цього бере участь у міжнародних виставках, що дає змогу продемонструвати свою продукцію та розширити коло партнерів. Участь у виставках є дорогим засобом маркетингових комунікацій, але це дозволяє дізнатися про нові розробки у галузі та встановити ділові контакти.

Витрати на гіфт-маркетинг зросли на 6,19%, що пов'язано з тим, що під час виставок підприємство роздає безкоштовно невеликі сувеніри з логотипами компанії, а також зразки продукції. Періодично компанією проводяться івенти, які передбачають безкоштовну роздачу продукції та сувенірів компанії. Зокрема на корпоративах для працівників компанії «АВК Конфекшнері» проводяться конкурси, де можна виграти футболку, чашку, термос з логотипом компанії.

Витрати на заробітну плату працівників маркетингового відділу під час війни зросли на 20,8%, хоча кількість працівників скоротилась на 15%. Деякі працівники звільнились з компанії і виїхали за кордон або переїхали до інших міст. Зростання витрат на заробітну плату пов'язано з інфляцією та зростанням мінімальної заробітної плати з 6500 грн у 2021р. до 6700 грн у 2023р.

Виручка від реалізації збільшилась у 2023р. на 38,14% відносно 2021р., що є позитивним показником і вказує на ефективність комунікаційної стратегії «АВК Конфекшінері». Не зважаючи на складну економіко-політичну ситуацію в країні, на відміну від деяких конкурентів, ТОВ «АВК Конфекшінері» змогла не лише втриматися на ринку, але й збільшити обсяги продажів і отримати виручку більшу, ніж у довоєнному періоді.

Значно збільшився прибуток компанії і на кінець 2023р. становив 152 191 тис. грн, що пов'язано з тим, що завдяки ефективній комунікаційній стратегії «АВК Конфекшінері» вдалося знайти нові ринки збуту для своєї продукції. Також компанія одна з небагатьох у теперішній час продовжує займатися інноваційною діяльністю, що дає змогу займати ті ринкові ніші, які ще не встигли зайняти конкуренти. Не останню роль у збільшенні прибутку відіграє імідж бренду та лояльність споживачів. Рентабельність продукції протягом 2021-2023рр. лишається стабільно високою.

Отже, проведене оцінювання ефективності комунікативної стратегії «АВК Конфекшінері» показало, що елементи маркетингової комунікативної стратегії є ефективними і відповідають загальній стратегії підприємства. Було проведено анкетування споживачів, що дало змогу оцінити комунікативні ефекти від використання маркетингових інструментів комунікації. Аналіз показав, що споживачі досить добре знають бренд АВК і є лояльними до нього. Оцінка іміджу бренду «АВК Конфекшінері» за шкалою індивідуальності брендів Д. Аакера дала змогу визначити для підприємства три основні архетипи – «Хороший хлопець», «Блазень», «Шукач». Це сприятиме ефективному залученню цільової аудиторії, посиленню зв'язку з місією бренду та розробці якісних комунікаційних повідомлень для цільових споживачів. Було також проаналізовано витрати на маркетингову діяльність та результати діяльності підприємства. Встановлено, що незважаючи на те, що підприємству довелось скоротити частину витрат через кризу в країні, за підсумком 2023р. відбулось зростання виручки від реалізації, а також чистого прибутку. Це свідчить про ефективну комунікаційну стратегію підприємства та успішну діяльність загалом.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ» НА РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ

#### 3.1. Стратегічний потенціал розвитку маркетингових комунікацій ТОВ «АВК Конфекшінері»

Українські виробники покривають 90% потреб у кондитерських виробках на внутрішньому ринку, тоді як імпорт становить лише 10%. У 2022 році відбулися значні зміни в експортній географії: постачання до росії та білорусі було повністю припинено, однак зросли обсяги експорту до держав Європейського Союзу. Загалом у 2022 році експортні поставки скоротилися на 10% [33].

ТОВ «АВК Конфекшінері» – це одна з провідних українських компаній, яка спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Для розвитку маркетингових комунікацій компанія має використовувати сучасні стратегії, спрямовані на зміцнення бренду, залучення нових клієнтів та розширення ринку збуту.

До основних елементів стратегічного потенціалу належать наступні:

1. Інновації в продуктах:
  - розробка нових продуктів із врахуванням трендів ЗСЖ (здорового способу життя), таких як безглютеніві чи низькокалорійні солодощі;
  - упровадження екологічних упаковок для зміцнення позицій бренду як екологічно відповідального.
2. Цифровий маркетинг:
  - використання соціальних мереж, контент-маркетингу та таргетованої реклами;
  - інтеграція сучасних CRM-систем для персоналізації комунікацій із клієнтами.
3. Розширення географії продажів:

- вихід на міжнародні ринки, використовуючи переваги українського походження продукції;

- участь у міжнародних виставках і партнерство з дистриб'юторами.

#### 4. Емоційний брендинг:

- позиціонування продукції як частини української культури;

- запуск рекламних кампаній, що акцентують увагу на традиціях і якості.

З урахуванням даних другого розділу магістерської роботи щодо конкурентної позиції «АВК Конфекшнінері» з метою оцінки ступеня конкурентних позицій найбільших виробників кондитерського ринку, розглянемо конкурентну карту ринку. В таблиці 3.1 наведено дані для побудови матриці конкуренції для найбільших гравців кондитерського ринку.

Таблиця 3.1

### Показники для побудови матриці конкуренції кондитерського ринку України у 2023р.

Назва підприємства	Ринкова частка, %	Темп приросту 2023 до 2021р., %
Корпорація «Рошен»	25	5,5
ТОВ «АВК Конфекшнінері»	20	6,4
Корпорація «Бісквіт-Шоколад»	16	-3,7
АТ «Житомирські Ласоці»	15	3,3
Компанія «Konti»	11	-5,7

Джерело: розроблено автором.

Як видно з табл. 3.1, найбільшу ринкову частку має корпорація «Рошен». Досліджуване нами підприємство ТОВ «АВК Конфекшнінері» займає друге місце, що свідчить про міцну позицію на ринку. Головним конкурентом «АВК Конфекшнінері» є «Рошен», інші конкуренти мають менші частки і через військовий стан деякі з них, зокрема корпорація «Бісквіт-Шоколад» та компанія «Konti» почали втрачати ринкові позиції.

У таблиці 3.2 побудовано матрицю конкуренції, яка згрупована за кваліфікаційними ознаками ринкової частки: лідери ринку, підприємства із сильною та слабкою конкурентною позицією і аутсайдери ринку.

Таблиця 3.2

## Матриця конкурентних переваг кондитерських підприємств України

Ринкова частка		Кваліфікаційні групи				
		I	II	III	IV	
		Лідери ринку	Підприємства із сильною конкурентною позицією	Підприємства із слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку	
Темп приросту						
Кваліфікаційні групи	I	Підприємства із конкурентною позицією, яка швидко покращується	«Рошен»	«АВК Конфекшніері»	-	-
	II	Підприємства із конкурентною позицією, яка покращується	-	«Житомирські Ласощі»	-	-
	III	Підприємства із конкурентною позицією, яка погіршується	-	«Бісквіт-Шоколад»	«Konti»	-
	IV	Підприємства із конкурентною позицією, яка швидко погіршується	-	-	-	-

Джерело: розроблено автором.

З табл. 3.2 бачимо, що жодне з аналізованих підприємств не потрапило у групу аутсайтери, оскільки всі ці підприємства входять у Топ-5 українських виробників кондитерської галузі. Лідером ринку, як вже зазначалось, є «Рошен» і його позиція на ринку продовжує укріплюватися. «АВК Конфекшніері» належить до підприємств із сильною конкурентною позицією, яка продовжує покращуватися. «Житомирські Ласощі» трохи відстають від «АВК Конфекшніері» за ринковою позицією, але можна сказати, що ця компанія намагається наздогнати бренд «АВК» у конкурентній боротьбі. «Бісквіт-Шоколад» все ще лишається серед підприємств з сильною конкурентною позицією, але через військові дії корпорація переживає не найкращі часи і тому поступово втрачає ринкові позиції. Компанія «Konti» належить до підприємств

із слабкою ринковою позицією, відносно вище розглянутих конкурентів. При цьому «Konti» ще й почала втрачати свою ринкову позицію через військові дії.

Тепер проведемо SPACE-аналіз для «АВК Конфекшнері». Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) є універсальним інструментом, який використовується для оцінки ситуації та визначення оптимальної стратегії для підприємства шляхом побудови матриці та аналізу напрямків розвитку [7, с. 232]. Ця матриця може застосовуватись як окремий метод або слугувати базою для подальшого аналізу. У межах методу оцінюються два внутрішніх і два зовнішніх фактори, що складаються з ряду критеріїв. Оцінювання проводиться експертно, із застосуванням бальної шкали, з урахуванням вагомості кожного критерію у загальному підсумку. На основі отриманих даних здійснюється розрахунок інтегральних оцінок для кожного критерію, а також обчислюється середнє значення для кожної групи факторів.

Для проведення SPACE-аналізу було використано ту ж саму експертну групу, що і для проведення DESTEP-аналізу у другому розділі магістерської роботи. При аналізі була використана 5-бальна шкала оцінювання критеріїв впливу на ТОВ «АВК Конфекшнері». Результати SPACE-аналізу відображено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Результати проведення SPACE-аналізу для «АВК Конфекшнері»

Назва критеріїв	Середня оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4
<b>Фінансова сила</b>			
Стабільна фінансова позиція	5	0,4	2
Рівень ліквідності	4	0,3	1,2
Рентабельність підприємства	4	0,3	1,2
Усього	-	-	4,4
<b>Конкурентоспроможність</b>			
Велика частка ринку	4	0,3	1,2
Широкий асортимент продукції та орієнтація на різні сегменти споживачів	4	0,4	1,6
Висока рентабельність продукції	5	0,3	1,5
Усього	-	-	4,3
<b>Привабливість галузі</b>			
Високий рівень конкуренції на ринку кондитерських виробів	5	0,5	2,5

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Тренди на екологічність і натуральність змінюють ринковий попит	4	0,2	0,8
Постійне зростання попиту на інноваційні продукти	4	0,3	1,2
Усього	-	-	4,5
Стабільність галузі			
Політична та економічна нестабільність впливає на закупівлю сировини	5	0,5	2,5
Зменшення купівельної спроможності споживачів через війну та економічну кризу	4	0,3	1,2
Ступінь інноваційності галузі	5	0,2	1
Усього	-	-	4,7

Джерело: розроблено автором.

З табл. 3.3 бачимо, що найбільший вплив на стратегічний потенціал «АВК Конфекшнері» мають фінансова сила та конкурентоспроможність підприємства. Після визначення критеріїв і їх експертної оцінки необхідно отримані результати позначити у системі координат, кожен сектор якої відповідає групі критеріїв SPACE-аналізу.

Щоб визначити конкретну стратегію для підприємства, необхідно знайти координати точки  $P(x, y)$  за формулами [7, с. 233]:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}, \quad (3.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}, \quad (3.2)$$

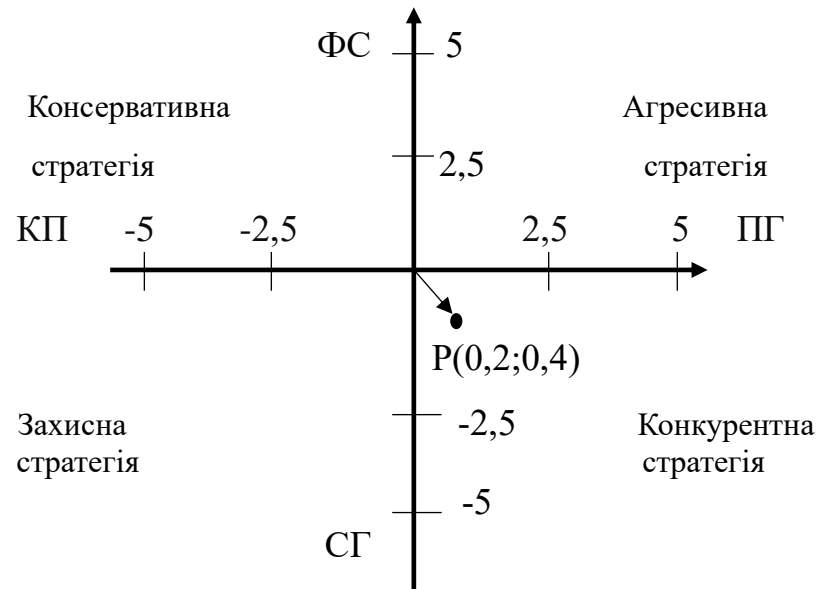
де ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність;

ФС – фінансова сила;

СГ – стабільність галузі.

За допомогою формул 3.1 та 3.2 знайдемо координати точки  $P(x, y)$  для ТОВ «АВК Конфекшнері» та побудуємо відповідну систему координат (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Побудова рекомендованої стратегії для «АВК Конфекшнері» за методом SPACE**

*Джерело: розроблено автором.*

З рис. 3.1 видно, що, згідно до методу SPACE, ТОВ «АВК Конфекшнері» має дотримуватися конкурентної стратегії. Ця стратегія передбачає отримання конкурентних переваг у відносно нестабільній ситуації. При застосуванні конкурентної стратегії важливим чинником є фінансовий потенціал і саме фінансова стійкість «АВК Конфекшнері» й має стати передумовою для реалізації цієї стратегії. Основними механізмами конкурентної стратегії є пошук фінансових ресурсів та розвиток каналів збуту.

Матриця стратегічного позиціонування та аналізу дій (SPACE) слугує інструментом для визначення найбільш перспективного стратегічного напрямку для підприємства та його окремих сфер діяльності. Цей підхід дозволяє оцінити загальну привабливість галузі, в якій працює компанія, а також її конкурентоспроможність на ринку.

Проаналізувавши стратегічний потенціал ТОВ «АВК Конфекшнері», можна зробити висновки, що позиція компанії на кондитерському ринку є стійкою і має тенденцію до укріплення. «АВК Конфекшнері» має сильну конкурентну позицію і слідує за лідером ринку. SPACE-аналіз показав, що

компанії «АВК Конфекшнері» слід дотримуватися конкурентної стратегії, яка передбачає отримання конкурентних переваг у відносно нестабільній ситуації.

### **3.2. Формування комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» на базі матричного методу оцінки рівня її ефективності**

З метою удосконалення комунікаційної стратегії «АВК Конфекшнері» пропонуємо підприємству використовувати матричний метод оцінки рівня її ефективності, який був розроблений С. Сергієнко [40]. Цей метод дозволяє обрати максимально ефективні інструменти маркетингових комунікацій з багатьох існуючих варіантів, що забезпечуватиме реалізацію цілей і завдань маркетингового звернення. У свою чергу це дасть змогу оптимально використовувати маркетинговий бюджет компанії та сформувати ефективний комплекс маркетингових комунікацій.

У другому розділі було проаналізовано прибутковість та імідж компанії. Було встановлено, що останні три роки компанія є прибутковою і має позитивний імідж. Але в умовах нестабільного сьогодення важко спрогнозувати чи буде діяльність ТОВ «АВК Конфекшнері» прибутковою й надалі. Щодо іміджу, то на його формування впливає багато чинників, зміна яких може вплинути на думку споживачів про компанію. Це спонукає до пошуку шляхів удосконалення комунікаційної стратегії «АВК Конфекшнері» з метою підвищення її ефективності.

Отже, для удосконалення комунікаційної стратегії «АВК Конфекшнері» пропонуємо використовувати матричний метод моделювання для визначення ефективності кожного інструменту комунікацій і включення або виключення їх в/зі стратегії. Під час такого аналізу використовуються двомірні матриці, що описують певні характеристики, починаючи з носіїв в кожному інструменті маркетингових комунікацій [40, с. 84].

Розглянемо матричний метод моделювання детальніше. Кожен маркетинговий інструмент комунікації має аналізуватися окремо у межах

єдиного цілого. Кожен інструмент описується матрицею. Потім весь комплекс маркетингових комунікацій буде представлено, як результативну матрицю всіх інструментів, які у ньому містяться і мають вплив на кінцевий результат [26]:

$$S_E = \begin{bmatrix} S_{11} & S_{12} \\ S_{21} & S_{22} \end{bmatrix}, \quad (3.3)$$

де  $S_E$  – матриця ефективності окремого інструменту маркетингових комунікацій;

$S_{11}$  – вартість маркетингового інструменту комунікацій;

$S_{12}$  – коефіцієнт зворотного зв'язку від споживача;

$S_{21}$  – результат від використання конкретного інструменту;

$S_{22}$  – вихідні параметри опору при застосуванні певного інструменту.

Комплекс маркетингових комунікацій перетворюється на цільову функцію, яка представлена у вигляді нормованої матриці  $S$ . Кожен елемент цієї матриці відповідає за певну характеристику маркетингових комунікацій. Для реалізації методу необхідно уточнити ключові напрями та визначити граничні значення елементів матриці, які відповідають заданим властивостям.

З метою розробки дієвого комплексу заходів здійснюється багаторазовий аналіз впливу обраних інформаційних носіїв. Уся структура комплексу відображається через матрицю провідності, компоненти якої включають усі показники, що визначають її зміст.

Використання матричного підходу в оцінці ефективності маркетингових комунікацій включає кілька послідовних етапів. Це дозволяє сформулювати алгоритм дій для оптимізації процесів та отримання необхідних результатів.

На першому етапі здійснюється збір початкових даних для змінних величин у матрицях, а також визначення їх граничних значень  $\max$  і  $\min$ . Паралельно встановлюються стартові параметри величин, які не підлягають оптимізації й залишаються сталими, або задаються їх оптимальні значення  $\text{const}$ .

Як і в будь-якому економічному процесі, необхідно дотримуватися певних обмежень, які не можна порушувати.

Оскільки носії для кожного типу інструментів мають схожі властивості та можуть варіюватися в кількості від кількох до десятків одиниць, їхні дані агрегуються в одну зведену матрицю. Враховуючи можливість того, що аудиторія може потрапити під вплив кількох різних елементів комплексу маркетингових комунікацій, матриці інструментів і компонентів комплексу необхідно перемножити. Це дозволяє виявити раніше невідомі взаємозв'язки та характеристики.

Усі витрати ( $S_{11}$ ), які вимірюються у тисячах гривень, перераховуються у відсотковий формат для кожного типу інструментів, а потім переводяться у відносні одиниці за умови нормування  $1 = 100\%$ , що дає значення  $0,01 = 1\%$ . Після завершення оптимізації ці відношення ренормуються для отримання результатів у натуральних величинах.

Основною метою є визначення оптимальних витрат для кожного виду інструментів комплексу маркетингових комунікацій. При цьому значення показника іміджу  $S_{12}$  має бути максимально наближеним до 0,9 або дорівнювати цьому значенню.

Показник прибутковості ( $S_{21}$ ) повинен перевищувати 0,49 і прагнути до значення 1. Після переведення всіх витрат у відносні одиниці, основними обмеженнями стають суми  $\sum S_{11} = 1$  та  $\sum S_{22} = 1$ . Потім розраховується результуюча матриця, в якій перемножаються усі значення матриць елементів комплексу маркетингу, таким чином [Петровська]:

$$S_{KMK} = [S_{PR}] \times [S_{ЗМІ}] \times [S_N] \times \dots \times [S_{N+1}], \quad (3.4)$$

де  $S_{KMK}$  – результуюча матриця комплексу маркетингу;

$S_{PR}$  – матриця PR інструменту;

$S_{ЗМІ}$  – матриця комунікаційного інструменту, що розміщується у ЗМІ;

$S_N, S_{N+1}$  – інші маркетингові комунікаційні інструменти.

За підсумком перемноження всіх матриць результуюча матриця набуде такого вигляду [26]:

$$S_{\text{КМК}} = \begin{bmatrix} S_{\text{КМК11}} & S_{\text{КМК12}} \\ S_{\text{КМК21}} & S_{\text{КМК22}} \end{bmatrix}, \quad (3.5)$$

де  $S_{\text{КМК}}$  – результуюча матриця комплексу маркетингу;

$S_{\text{КМК11}}$  – загальні витрати на комплекс маркетингу;

$S_{\text{КМК12}}$  – загальний коефіцієнт зворотного зв'язку для комплексу маркетингу;

$S_{\text{КМК21}}$  – загальний показник результативності комплексу маркетингу;

$S_{\text{КМК22}}$  – ступінь корисного проникнення.

В результативній матриці показник загальних витрат  $S_{\text{КМК11}}$  після оптимізації має бути нижчим за 1, а під час повторного розрахунку  $S_{11}$  для кожного типу інструментів комплексу маркетингових комунікацій необхідно здійснювати перерозподіл, щоб досягти зростання  $S_{\text{КМК11}}$  у абсолютному вимірі.

Цільова функція (F) для результуючої матриці матиме вигляд:

$$F = \{S_{\text{КМК11}} \leq 0,7; S_{\text{КМК22}} \leq 1; S_{\text{КМК12}} \leq 0,9; S_{\text{КМК21}} \leq 1\}. \quad (3.6)$$

Другий етап реалізується за допомогою методів, які базуються на використанні похідних або їх наближених значень. На цьому етапі здійснюється перехід до оптимізаційної програми, яка запам'ятовує отримані значення  $S_{\text{КМК11}}$ ,  $S_{\text{КМК12}}$ ,  $S_{\text{КМК21}}$ ,  $S_{\text{КМК22}}$ . На цьому кроці в кожному стовпці матриці визначається найбільше значення серед доступних показників, яке приймається за одиницю. Після цього всі суми у відповідному стовпці діляться на максимальне значення, що дозволяє побудувати матрицю нормалізованих коефіцієнтів. Подібні методи зазвичай називають пошуковими. У класичних підходах до пошуку напрямки мінімізації визначаються виключно на основі послідовного обчислення значень цільової функції  $f(x)$ .

На третьому етапі відбувається визначення нових значень змінних величин, які підлягають оптимізації, з подальшим переходом до аналізу в програмі. Це означає повернення до першого етапу. Якщо значення елементів матриці  $S_{КМК}$  збільшуються, змінні величини коригуються у тому ж напрямі. У разі зменшення значень напрям змінюється, і процес знову повертається до першого етапу. Цей цикл повторюється доти, поки значення  $S_{КМК}$  залишаються незмінними або досягають визначеного значення.

Користуючись зазначеним вище матричним методом моделювання, визначимо ефективну комунікаційну стратегію для «АВК Конфекшнері». З цією метою визначимо основні комунікаційні інструменти, які використовувала компанія у 2023р. і витрати на них (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Витрати на інструменти маркетингових комунікацій для  
«АВК Конфекшнері» у 2023р., тис. грн**

Назва інструменту маркетингових комунікацій	Сума витрат	Питома вага, %
Зовнішня реклама	312	15,93
Реклама у точках продажу	89	4,54
Реклама в ЗМІ	516	26,34
Директ-мейл маркетинг	65	3,32
SMM	137	6,99
Реклама в Інтернеті	218	11,13
Участь у виставках	56	2,86
Спонсорство	118	6,02
Івент маркетинг	105	5,36
Подарунковий маркетинг (гіфт-маркетинг)	87	4,44
Стимулювання збуту	256	13,07
Усього	1 959	100

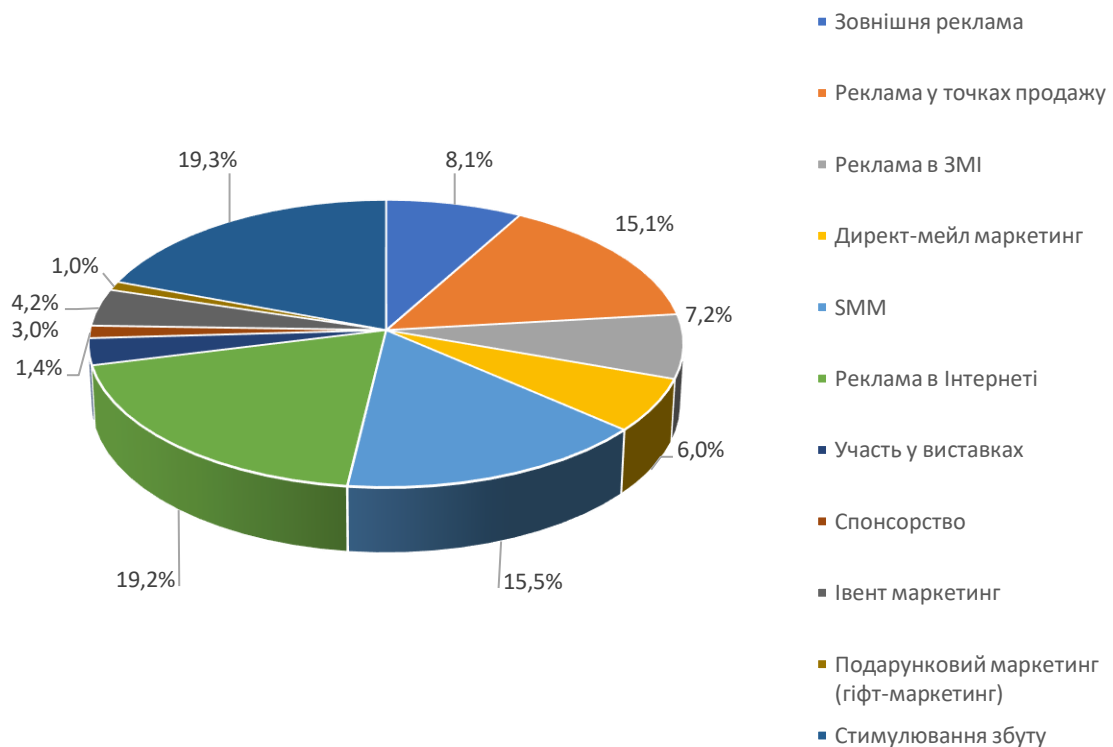
*Джерело:* складено автором за [24].

З табл. 3.4 бачимо, що найбільшу питому вагу у структурі витрат на маркетингові комунікаційні інструменти мають реклама в ЗМІ (26,34%), зовнішня реклама (15,93%), стимулювання збуту (13,07%), реклама в Інтернеті (11,13%). При цьому слід зазначити, що ТОВ «АВК Конфекшнері» користується великою кількістю комунікаційних інструментів для поширення своїх маркетингових повідомлень серед споживачів.

Наприкінці 2023р. було проведено опитування споживачів продукції «АВК Конфекшінері» у точках продажу з метою визначити рівень ефективності вищезазначених інструментів маркетингових комунікацій. Кожному респонденту було запропоновано відповісти усього три запитання:

1. Як довго Ви споживаєте продукцію «АВК Конфекшінері»?
2. Звідки Ви дізнаєтесь про акції та новинки від компанії «АВК Конфекшінері»?
3. Де в останнє Ви бачили рекламу «АВК Конфекшінері»?

Відповіді на ці запитання були оброблені фахівцями відділу маркетингу, що дозволило отримати такі результати (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Ефективність маркетингових інструментів за частотою взаємодії зі споживачами для «АВК Конфекшінері»**

*Джерело: розробка автора.*

На рисунку 3.2 відображено, з яких джерел, за словами респондентів, вони отримали найбільше маркетингових повідомлень від ТОВ «АВК Конфекшінері».

Як видно з рис. 3.2, найбільша частка відповідей респондентів припала на стимулювання збуту (19,3%), рекламу в Інтернеті (19,2%), SMM (15,5%), реклама в точках продажу (15,1%).

Користуючись таблицею 3.4, рисунком 3.2 та формулами 3.3-3.6 нами було побудовано матриці для кожного з інструментів маркетингових комунікацій, далі було знайдено добуток всіх матриць і визначено результуючу матрицю для «АВК Конфекшнінері», яка виглядає наступним чином:

$$S_{\text{КМК}} = \begin{bmatrix} 0,52 & 0,47 \\ 0,54 & 0,58 \end{bmatrix}.$$

Такі результати матричного аналізу демонструють, що комплекс маркетингових комунікацій, який застосовується ТОВ «АВК Конфекшнінері» є ефективним, але при цьому нами було виявлено потенціал до підвищення ефективності комплексу маркетингових комунікацій. Для цього необхідно оптимізувати витрати на окремі маркетингові інструменти, що дасть змогу мінімізувати витрати на малоефективні інструменти маркетингових комунікацій та збільшити витрати на високоефективні інструменти маркетингових комунікацій.

Під час аналізу матричним методом було визначено, що за співвідношенням витрати-результат найбільш ефективними є SMM, реклама в Інтернеті, реклама в точках продажу та зовнішня реклама. На підставі цього було запропоновано оптимізувати витрати на маркетингові комунікаційні інструменти. Прогнозування методом екстраполяції на основі п'яти попередніх років показало, що витрати на комплекс маркетингу у 2025р. становитимуть 2 593 тис. грн. Виходячи з цього, нова структура витрат на комплекс маркетингових комунікацій у 2025р. виглядатиме наступним чином (табл. 3.5).

З табл. 3.5 бачимо, що витрати на зовнішню рекламу, рекламу у точках продажу, директ-мейл, SMM, рекламу в Інтернеті пропонується значно збільшити. Витрати на рекламу в ЗМІ треба скоротити приблизно вдвічі, так само

треба зменшити витрати на стимулювання збуту, оскільки останнє дуже впливає на прибутковість «АВК Конфекшнері».

Таблиця 3.5

**Пропонована структура витрат на комплекс маркетингових комунікацій у 2025р., тис. грн**

Назва інструменту маркетингових комунікацій	Сума витрат	Питома вага, %
Зовнішня реклама	444,70	17,15
Реклама у точках продажу	242,96	9,37
Реклама в ЗМІ	319,98	12,34
Директ-мейл маркетинг	163,88	6,32
SMM	354,46	13,67
Реклама в Інтернеті	451,96	17,43
Участь у виставках	74,16	2,86
Спонсорство	78,31	3,02
Івент маркетинг	84,27	3,25
Подарунковий маркетинг (гіфт-маркетинг)	115,13	4,44
Стимулювання збуту	263,19	10,15
Усього	2 593	100

*Джерело:* розробка автора.

Участь у виставках і спонсорство слід залишити для можливості пошуку нових партнерів та формування соціально-орієнтованого іміджу компанії. Івент маркетинг та подарунковий маркетинг також є комунікаційними інструментами, що формують імідж.

Внаслідок зміни витрат і, відповідно, посилення впливу на споживача через комунікаційні повідомлення «АВК Конфекшнері» зміниться і ефективність комплексу маркетингових комунікацій. Прогнозуємо, що результуюча матриця комплексу маркетингових комунікацій набуде вигляду:

$$S_{\text{КМК}} = \begin{bmatrix} 0,45 & 0,64 \\ 0,72 & 0,68 \end{bmatrix}.$$

Отже, можна стверджувати, що внаслідок оптимізації витрат на комплекс маркетингових комунікацій ефективність комунікаційної стратегії «АВК Конфекшнері» зросте. Збільшення витрат на більш ефективні і менш витратні

рекламу в Інтернеті та SMM дасть змогу зменшити витрати у відносному значенні і збільшити ефективність комплексу маркетингових комунікацій.

### **3.3. Діджиталізація комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Онлайн-спілкування стало невід’ємною частиною життя і роботи для багатьох людей через запровадження карантинних обмежень у багатьох країнах під час пандемії COVID-19. У відповідь на ці зміни маркетингові стратегії компаній почали активно адаптуватися до цифрового формату. Для низки підприємств, які звикли до особистого контакту з клієнтами чи участі у виставках, перехід на повноцінне онлайн-спілкування став серйозним викликом.

Сучасні інформаційні технології розвиваються стрімко, надаючи компаніям широкий вибір інструментів для формування ефективної маркетингової комунікаційної стратегії. Зміна економічних умов, поява технічних та технологічних інновацій у сфері інформаційних технологій вимагають впровадження нових, творчих та продуктивних рішень для реалізації маркетингових завдань.

Така трансформація вимагає від підприємств швидкої адаптації та пошуку інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами. Розробка креативних інструментів, які відповідають сучасним реаліям, стає ключовим фактором для досягнення успіху в нових умовах.

Цифровізація маркетингових процесів — це трансформація традиційних підходів і методів у сфері маркетингу за допомогою сучасних цифрових технологій та інтернет-ресурсів для досягнення бізнес-цілей [12, с. 122]. Цей підхід відкриває нові можливості для взаємодії з клієнтами, дозволяє ефективніше розпоряджатися ресурсами і отримувати точні дані для ухвалення рішень. Виділимо кілька ключових аспектів цифровізації маркетингової діяльності:

- застосування цифрових каналів, таких як інтернет-реклама, SEO, SEM, соціальні мережі, email-маркетинг, для просування товарів і послуг;
- впровадження систем автоматизації маркетингу, які допомагають оптимізувати рутинні завдання, включаючи email-розсилки, залучення потенційних клієнтів і аналіз ефективності кампаній;
- завдяки цифровим інструментам стає можливим збір великих обсягів даних про результати маркетингових активностей. Аналітичні системи забезпечують вимірювання ключових показників, таких як ROI, коефіцієнт конверсії тощо;
- персоналізація контенту та пропозицій на основі зібраних даних підвищує рівень залученості та ймовірність покупки;
- активне використання мобільних додатків та платформ для комунікації через мобільні пристрої;
- соціальні медіа виступають ефективним інструментом для побудови взаємовідносин з аудиторією та створення спільнот;
- аналітичні платформи, такі як Google Analytics, допомагають аналізувати поведінку користувачів на вебсайті та вдосконалювати їхній досвід.

Діджиталізація маркетингової діяльності дає змогу бізнесу досягати кращих результатів, підвищувати продажі та залучати нових клієнтів. Це процес, який вимагає постійного оновлення знань і адаптації стратегій, адже технології та споживацькі уподобання постійно змінюються.

На основі перерахованих особливостей можна виділити ключові характеристики цифровізації маркетингової діяльності загалом. Використання цифрових інструментів і технологій стає невід'ємною складовою сучасного маркетингу, яка потребує стратегічного підходу та постійного вдосконалення.

Для «АВК Конфекшніері» наявність і правильне налаштування корпоративного сайту є ключовим елементом у створенні маркетингової комунікаційної стратегії. Сайт має бути зручним у використанні, забезпечувати легку комунікацію з клієнтами і надавати інформацію, яка дійсно важлива для споживачів. Контент сайту повинен подаватися зрозумілою та доступною

«мовою клієнта», враховуючи різноманітність цільової аудиторії, при цьому орієнтуючись на найбільш зацікавлених користувачів.

Актуальність інформації на сайті та його адаптація під запити споживачів є обов'язковими умовами. Однак навіть добре оптимізований сайт не повинен бути єдиним каналом комунікації з клієнтами. Соціальні мережі відкривають додаткові можливості для взаємодії з аудиторією, доповнюючи інформаційні потоки.

Експерти прогнозують, що тенденція збільшення обсягу відеоконтенту на сайтах збережеться. Уже в 2024 році очікувалося, що не менше 80% усього інформаційного наповнення становитиме відеоконтент [41]. Це пояснюється тим, що візуалізація інформації значно підвищує її сприйняття та запам'ятовування, адже, за даними психологів, люди краще засвоюють візуальні матеріали, ніж текстові повідомлення.

Основні акценти для розробки маркетингових комунікаційних стратегій можуть відрізнятися залежно від обраного інструменту. Основні цифрові інструменти комунікації та їх фокусування відображені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

### Фокусування цифрових комунікаційних стратегій підприємств

Цифрові інструменти комунікації	Зміст фокусу комунікаційної стратегії	Результат використання цифрового інструменту комунікації
1	2	3
Корпоративний сайт	Отримання інформації про компанію та продукти, можливість взаємодії з менеджером	Формування позитивного сприйняття бренду, можливість покупки через сайт
Соціальні мережі (SMM)	Залучення аудиторії, побудова спільноти навколо бренду, підвищення лояльності	Збільшення взаємодії з брендом, підвищення впізнаваності та залучення трафіку на сайт
SEO (Search Engine Optimization)	Залучення органічного трафіку на сайт через високі позиції у пошукових запитах	Збільшення відвідуваності сайту, підвищення впізнаваності бренду та залучення потенційних клієнтів
SEM (Search Engine Marketing)	Підвищення видимості сайту через таргетовану рекламу в пошукових системах	Швидке залучення цільової аудиторії, збільшення конверсій та рентабельності інвестицій (ROI)

## Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Email-маркетинг	Нуртування лідів, утримання клієнтів та стимулювання повторних продажів	Підвищення лояльності клієнтів, стимулювання продажів та персоналізація комунікації
Контент-маркетинг	Надання цінності аудиторії через інформаційний контент, створення експертного іміджу	Залучення нових клієнтів, підвищення довіри до бренду, покращення SEO
Відеомаркетинг	Презентація продуктів або послуг у привабливому візуальному форматі	Підвищення залученості аудиторії, краща запам'ятовуваність бренду та збільшення конверсій
Інфлюенс-маркетинг	Залучення їхньої аудиторії до бренду	Розширення охоплення, підвищення довіри до бренду та збільшення продажів
PPC-реклама (Pay-Per-Click)	Швидке залучення трафіку на сайт чи конкретну сторінку.	Швидке збільшення продажів, підвищення конверсій і залучення нових клієнтів.
Мобільний маркетинг	Залучення мобільної аудиторії та персоналізація повідомлень	Збільшення мобільного трафіку, підвищення залученості користувачів
Web-аналітика (Google Analytics, Hotjar)	Розуміння потреб аудиторії, оптимізація кампаній	Підвищення ефективності маркетингових стратегій, зниження витрат і збільшення прибутковості
Ремаркетинг (Retargeting)	Повернення потенційних клієнтів до конверсії	Збільшення конверсій та повторних продажів
Гейміфікація	Підвищення залученості та створення позитивного досвіду для клієнтів	Розширення аудиторії, підвищення лояльності до бренду

Джерело: складено автором за [12, 20].

Наведені в табл. 3.6 цифрові інструменти маркетингових комунікацій дозволяють більш ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією і досягати маркетингових цілей, які визначені комунікаційною стратегією.

Для компанії «АВК Конфекшнері», яка спеціалізується на виробництві кондитерської продукції, найбільш ефективними інструментами цифрових маркетингових комунікацій будуть ті, які дозволяють працювати з широкою аудиторією, акцентувати увагу на продуктах і створювати емоційний зв'язок із клієнтами. Нижче наведено перелік інструментів, їхню адаптацію для компанії та способи покращення комунікаційної стратегії:

1. Соціальні мережі (SMM). Пропонуємо «АВК Конфекшнері» використовувати, окрім платформи Facebook, також Instagram та TikTok для

просування продукції через публікації, історії та відеоконтент. Запускати більше інтерактивних кампаній, наприклад, конкурси на знання продукції АВК або розіграші подарункових наборів. Необхідно також публікувати контент, який демонструє процес виробництва, історії компанії та її співробітників, щоб підвищити довіру до бренду. Це дасть змогу збільшити охоплення аудиторії, підвищити впізнаваність бренду, сформувати лояльність до продукції.

2. Контент-маркетинг. Пропонуємо ТОВ «АВК Конфекшнінері» запускати корпоративний блог, де публікувати статті про користь інгредієнтів, історію створення кондитерських виробів або тренди у світі солодоців. Можна також створювати інфографіку чи гіді, наприклад, «Як обрати ідеальний подарунок із солодоців». У результаті компанія може залучити нову аудиторію через цінний і цікавий контент, створити імідж експерта у сфері кондитерської продукції, збільшити час взаємодії користувачів із брендом.

3. Відеомаркетинг. Пропонуємо компанії «АВК Конфекшнінері» розміщувати відеоогляди нової продукції на YouTube і в TikTok. Вважаємо доцільним показувати процес виробництва, щоб підкреслити якість і натуральність продуктів. Як результат таких заходів компанія отримає підвищення емоційної прив'язаності до бренду, полегшення сприйняття інформації про продукти, збільшення конверсії через яскравий візуальний контент.

4. Email-маркетинг. Пропонуємо відправляти постійним клієнтам, які купують продукцію через сайт або беруть участь у акціях, персоналізовані листи з інформацією про нові продукти, акції та знижки. Також слід використовувати сегментацію, щоб пропонувати клієнтам цікаві для них продукти (наприклад, шоколад для дітей чи набори для подарунків). Ці заходи дозволять утримати існуючих клієнтів і стимулювати їх до повторних покупок, підвищити лояльність через персоналізований підхід, підвищити впізнаваність бренду через регулярну комунікацію.

5. SEO. Під час аналізу сайту компанії «АВК Конфекшнінері» було помічено, що на сайті відсутні тематичні статті. Тому пропонуємо компанії

створювати такі статті для блогу, що підвищуватиме трафік на сайт. Також слід покращити швидкість завантаження сайту, щоб забезпечити комфортний досвід користувачів. У результаті збільшиться органічний трафік на сайт, відбудеться розширення аудиторії, яка зацікавлена у продукції, покращиться показ бренду в Інтернеті.

6. Інфлюенс-маркетинг. Пропонуємо також залучати популярних блогерів чи кондитерів для огляду продукції АВК. Необхідно співпрацювати з лідерами думок, які мають велику аудиторію, зацікавлену у якісних солодощах. Це дасть змогу розширити охоплення аудиторії через довіру до блогерів, підвищити впізнаваність бренду серед нових клієнтів, стимулювати продажі через рекомендації лідерів думок.

7. Ремаркетинг (Retargeting). З метою збільшення продажів продукції, пропонуємо «АВК Конфекшінері» використовувати рекламні платформи, щоб повернути користувачів, які відвідували сайт, але не завершили покупку. Також можна запускати спеціальні акційні пропозиції для тих, хто вже знайомий із брендом. Це дозволить збільшити конверсію завдяки повторному зверненню до зацікавлених користувачів та зменшити витрати на залучення нових клієнтів.

Комбінація цих інструментів дозволить «АВК Конфекшінері» покращити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і створити стабільний емоційний зв'язок зі споживачами. Акцент на контент, відео та соціальні мережі допоможе зміцнити присутність бренду в цифровому просторі, а персоналізована комунікація через email та ремаркетинг забезпечить довгострокову лояльність клієнтів.

## ВИСНОВКИ

За підсумком проведеного у магістерській роботі дослідження на тему «Комунікаційна стратегія ТОВ «АВК Конфекшнері» на ринку кондитерських виробів» можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність та значення комунікаційної стратегії підприємства. Встановлено, що комунікаційна стратегія є важливим інструментом, що забезпечує успіх підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вона не лише сприяє досягненню маркетингових цілей, але й інтегрує всі бізнес-процеси, підвищуючи ефективність роботи компанії в цілому. Уточнено визначення поняття «комунікаційна стратегія» що, на відміну від існуючих, тлумачить цей термін, як стратегічний процес, який передбачає використання комунікаційних каналів, визначення комунікаційних завдань з метою ефективного впливу на цільові аудиторії.

2. Визначено принципи формування комунікаційної стратегії. Розглянуті принципи формування комунікаційної стратегії відображають складність та багатоаспектність цієї економічної категорії. Встановлено, що основних принципів 10, але оскільки вони не є вичерпним їх можна доповнити ще десятьма принципами такими, як цілеспрямованість, інтеграція, гнучкість, сегментація тощо. Формування маркетингової комунікаційної стратегії відбувається за певним алгоритмом. Науковці наводять у своїх працях різну послідовність та кількість етапів цього алгоритму. Було встановлено, що найбільш повна послідовність етапів запропонована О. Романенко.

3. Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності комунікаційних стратегій. Для оцінювання ефективності маркетингових комунікацій та комунікаційних стратегій використовуються різні підходи та методи. Нами було визначено ключові відмінності у методичних підходах до оцінювання ефективності комунікаційних стратегій і маркетингових комунікацій. Розглянувши різні методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій та комунікаційних стратегій, можна дійти висновку,

що це питання підлягає подальшому більш детальному розгляду і обґрунтуванню показників ефективності комунікаційної стратегії підприємства, що буде висвітлено у третьому розділі магістерської роботи.

4. Проведено дослідження маркетингового макросередовища ТОВ «АВК Конфекшнінері». Встановлено, що під час проведеного DESTEP-аналізу більша частина факторів були визначені експертами як загрози, що зумовлено воєнним станом в Україні. «АВК Конфекшнінері» є успішною прогресивною компанією. Підприємство 2 роки підряд отримує прибутки, що виділяє його з-поміж інших суб'єктів господарювання, які в цей складний в економічному і політичному сенсі час отримують збитки. Основними викликами є демографічні зміни, економічна нестабільність, низький рівень інноваційності, екологічні загрози. Можливості для розвитку підприємства полягають у цифровізації, адаптації до соціальних трендів і використанні державних та міжнародних грантів.

5. Проаналізовано маркетингове мікросередовище ТОВ «АВК Конфекшнінері». Проведене дослідження маркетингового мікросередовища ТОВ «АВК Конфекшнінері» за допомогою CLCP-аналізу дозволило виявити ключові фактори, які впливають на діяльність підприємства. Встановлено, що найбільший вплив на «АВК Конфекшнінері» справляють такі чинники, як зменшення купівельної спроможності споживачів, наявність лояльних споживачів, прийняття постанови КМУ від 19 червня 2023 р. № 650, наявність сильних конкурентів і активне просування ними продукції в торговельних мережах, зростання цін на сировину, наявність надійних постачальників та ефективних логістичних ланцюгів. Проведено порівняльний аналіз фінансових показників діяльності «АВК Конфекшнінері» та його головних конкурентів.

6. Проведено оцінювання ефективності комунікаційної стратегії підприємства, яке показало, що елементи стратегії є ефективними і відповідають загальній стратегії підприємства. Було проведено анкетування споживачів, що дало змогу оцінити комунікативні ефекти від використання маркетингових інструментів комунікації. Аналіз показав, що споживачі досить добре знають бренд АВК і є лояльними до нього. Оцінка іміджу бренду «АВК Конфекшнінері»

за шкалою індивідуальності брендів Д. Аакера дала змогу визначити для підприємства три основні архетипи – «Хороший хлопець», «Блазень», «Шукач». Це сприятиме ефективному залученню цільової аудиторії, посиленню зв'язку з місією бренду та розробці якісних комунікаційних повідомлень для цільових споживачів. Було також проаналізовано витрати на маркетингову діяльність та результати діяльності підприємства. Встановлено, що незважаючи на те, що підприємству довелось скоротити частину витрат через кризу в країні, за підсумком 2023р. відбулось зростання виручки від реалізації, а також чистого прибутку.

7. Визначено стратегічний потенціал розвитку маркетингових комунікацій ТОВ «АВК Конфекшнері». Встановлено, що позиція компанії на кондитерському ринку є стійкою і має тенденцію до укріплення. «АВК Конфекшнері» має сильну конкурентну позицію і слідує за лідером ринку. SPACE-аналіз показав, що компанії «АВК Конфекшнері» слід дотримуватися конкурентної стратегії, яка передбачає отримання конкурентних переваг у відносно нестабільній ситуації.

8. Запропоновано удосконалення процесу формування комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» на базі матричного методу оцінки рівня її ефективності. Запропонована методика С. Сергієнка дає змогу кількісно оцінити ефективність кожного маркетингового інструменту, що входить до комплексу комунікацій «АВК Конфекшнері». Завдяки цьому стає можливим ухвалювати обґрунтовані рішення про доцільність включення чи виключення окремих інструментів з комунікаційної стратегії. Дослідження показало, що «АВК Конфекшнері» є прибутковим підприємством із позитивним іміджем на ринку. У 2023 році найбільшу частку витрат становили реклама в ЗМІ, зовнішня реклама, стимулювання збуту та реклама в Інтернеті. Водночас за результатами опитування найвищу частоту взаємодії зі споживачами продемонстрували стимулювання збуту, реклама в Інтернеті та SMM. Порівняння частот взаємодії та обсягів витрат засвідчило наявність потенціалу для більш ефективного перерозподілу бюджетів. Зокрема, було виявлено, що SMM, реклама в Інтернеті,

реклама в точках продажу та зовнішня реклама мають вищу ефективність співвідношення «витрати–результат».

За допомогою матричного підходу та додаткових розрахунків було запропоновано змінити структуру витрат на маркетингові комунікації у 2025 році. Збільшення фінансування SMM, реклами в Інтернеті та у точках продажу сприятиме зниженню середніх витрат у відносному вимірі та підвищенню віддачі від комунікацій. Водночас було рекомендовано скоротити витрати на рекламу в ЗМІ та частково на стимулювання збуту, оскільки їхній вплив на кінцевий фінансовий результат виявився меншим.

9. Сформульовано пропозиції щодо діджиталізації комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнінері». Встановлено, що для «АВК Конфекшнінері» ключовим елементом цифрової стратегії є зручний корпоративний сайт, який має бути оптимізований під потреби споживачів і доповнюватися релевантним контентом. Визначено, що соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook) та інфлюенс-маркетинг забезпечують емоційний зв'язок із клієнтами, формують довіру та підвищують впізнаваність бренду. Запропоновано використовувати інструменти ремаркетингу, що допоможе компанії повернути відвідувачів сайту, які не завершили покупку, і стимулювати повторні продажі. Пропонована комбінація діджитал інструментів дозволить «АВК Конфекшнінері» покращити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і створити стабільний емоційний зв'язок зі споживачами. Запропоновано робити акцент на контент, відео та соціальні мережі, що дасть змогу зміцнити присутність бренду в цифровому просторі, а персоналізована комунікація через e-mail та ремаркетинг забезпечить довгострокову лояльність клієнтів.

14.02.2025

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785> (дата звернення: 26.12.2024).
2. Агресія РФ проти України як загроза глобальній продовольчій безпеці : аналіт. доп. / [Бобровицький А., Борділовська О., Колосова В., Ус І., Широкий Г.]; за заг. ред. М. Паламарчука. Київ : НІСД, 2024. 80 с.
3. Алданькова Г.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій торговельних мереж. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2020/67.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/67.pdf) (дата звернення: 24.12.2024).
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 41-45.
5. Бочко О.Ю., Балик У.О., Карпій О.П. Дослідження ринку кондитерських виробів: вплив пандемії та війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. № 2(18). С. 264–273.
6. Буряк Р.В. Комунікаційна стратегія бренду в цифровому суспільстві. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії*: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 березня 2019 р.). – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. С. 71-74.
7. Вівчар О.І. Концептуальні підходи SPACE-методики при діагностиці та оцінці економічної безпеки підприємств. *Науковий журнал «Virtus»*. 2016. Вип. 5. С. 231-235.
8. Головань О.О., Олійник О.М., Маркова С.В., Сухарева К.В. Прикладні аспекти застосування моделей ідентичності в системі бренд-менеджменту

вітчизняних підприємств харчової промисловості. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Вип. 1 (27). С. 76-88.

9. Домашева Є.А., Зозульов О.В. Підходи до оцінювання ефективності маркетингових інтернет-комунікацій. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 57. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348025055\\_PIDHODI\\_DO\\_OCINUVANNA\\_EFEKTIVNOSTI\\_MARKETINGOVIH\\_INTERNET-KOMUNIKACIJ/PIDHODI-DO-OCINUVANNA-EFEKTIVNOSTI-MARKETINGOVIH-INTERNET-KOMUNIKACIJ.pdf](https://www.researchgate.net/publication/348025055_PIDHODI_DO_OCINUVANNA_EFEKTIVNOSTI_MARKETINGOVIH_INTERNET-KOMUNIKACIJ/PIDHODI-DO-OCINUVANNA-EFEKTIVNOSTI-MARKETINGOVIH-INTERNET-KOMUNIKACIJ.pdf) (дата звернення: 24.12.2024).

10. Завербний А.С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13-19.

11. Зінченко О.А., Малишко Ю.Д. Розвиток методик аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу аптечної галузі. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Вип. 7. Т. 24. С. 280-286.

12. Карпик Я.М., Пурей Є.Ю. Діджиталізація маркетингової діяльності в умовах інноваційних змін. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4 (15). С. 119-127.

13. Коваль З.О. Основні принципи та зміст процесу оцінювання ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2012. № 749. С. 50–54.

14. Коваль-Лавок М. Особливості маркування продукції в Україні у період воєнного стану. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/08/18/690574/> (дата звернення: 12.12.2024).

15. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / під ред. В. Олександрова. Київ : КМ-БУКС, 2019. 224 с.

16. Кроніковський Д.О. Тенденції кондитерської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_10\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_72) (дата звернення: 12.12.2024).
17. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523с.
18. Линдюк А. Стратегії маркетингових комунікацій у промоції територіальних громад. *Розвиток менеджменту і маркетингу в АПК*. 2024. № 36. С. 157-163.
19. Лобова О. Методологія вимірювання та оцінки ефективності стратегічних комунікацій: метод. посіб. / за ред. М. Балабана. Київ: Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, 2023. 24с.
20. Лойко Є.М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (64). С. 135-142.
21. Маркетингові комунікації : навч. посібник / О.І. Зоріна, О.В. Сиволовська, Т.В. Нескуба та ін.; за ред. О. І. Зоріної. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 227 с.
22. Нохріна Л.А., Кравець О. М. Ефективні комунікації: навч. посібник. Х.: ХНАМГ, 2012. 263 с.
23. Опендатабот: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 08.01.2025).
24. Офіційний сайт «АВК Конфекшнері». URL: <https://www.avk.ua> (дата звернення: 25.12.2024).
25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.12.2024).
26. Петровська О.М., Гержик В.А. Маркетингові комунікаційні стратегії в діджитал економіці. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук праць; за ред.: М.І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 4 (68). С. 159-168.
27. Петровська С.В., Сергієнко С.А. Матричний метод аналізу та оптимізації комплексу маркетингових комунікацій авіакомпанії. *Проблеми*

*підвищення ефективності інфраструктури.* 2012. № 33.  
<https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/427.pdf> (дата звернення:  
19.12.2024).

28. Побережна М.П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення. *Управління сучасним підприємством* : матеріали ІХ-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 25–26 квітня 2013 р. : тези доп. К. : НУХТ, 2013. С. 25-27.

29. Попова Н.В. Маркетингові комунікації : підручник / Н.В. Попова, А.В. Катаєв, Л.В. Базалієва, О.І. Кононов, Т.А. Муха ; під загальною редакцією Н.В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.

30. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018р. № 2639-VIII. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19#Text> (дата звернення: 18.12.2024).

31. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997р. № 771/97-ВР. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.11.2024).

32. Про регулювання цін на окремі види продовольчих товарів та забезпечення стабільної роботи виробників продовольства в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.06.2023р. № 650. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/650-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

33. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. URL:  
<https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/> (дата звернення: 10.12.2024).

34. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути і смачною, і достойною Instagram. URL: <https://harch.tech/2023/04/12/rynok-kondyterskyh-vyro-biv-produkcia-povynna-buty-i-smachnou-i-dostojmou-instagram/> (дата звернення: 06.12.2024).

35. Романенко О.О. Концептуальні підходи щодо визначення маркетингових комунікаційних стратегій підприємства. *Економічний вісник*. 2017. № 1. С. 140-145.
36. Романченко Н.В., Ніколенко А.О. Стратегія діджитал-комунікацій підприємства. *Економічні студії*. 2021. № 2 (32). С. 44-49.
37. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: Студцентр, 2024. 384 с.
38. Робаєва Ж. Зроблено в Україні: добірка крафтових солодошів. *Be in trend*. URL: <https://bit.ua/2024/02/zrobлено-v-ukrayini-dobirka-kraftovyh-solodoshhiv/> (дата звернення: 15.11.2024).
39. Свірневська В. Королі солодошів: 10 брендів, які заробляють мільярди доларів на шоколаді. *Фінанси 24*. URL: [https://financy.24tv.ua/10-brendiv-yaki-zaroblyayut-milyardi-dolariv-shokoladi-finansi\\_n1663334](https://financy.24tv.ua/10-brendiv-yaki-zaroblyayut-milyardi-dolariv-shokoladi-finansi_n1663334) (дата звернення: 17.12.2024).
40. Світові ціни на цукор у 2023 році досягли багаторічного максимуму. URL: <https://agroelita.info/svitovi-tsiny-na-tsukor-u-2023-rotsi-dosiahly-bahatorichnoho-maksymumu/> (дата звернення: 22.12.2024).
41. Сергієнко С.А. Матричний метод оцінки рівня ефективності комплексу маркетингових комунікацій авіакомпанії. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). С. 82-89.
42. Середницька Л.П., Павлюк Т.І. Формування комунікаційної стратегії суб'єктів господарювання. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: [https://www.economyandsociety.in.ua/3618-Текст%20статті-3533-1-10-20240401%20\(1\).pdf](https://www.economyandsociety.in.ua/3618-Текст%20статті-3533-1-10-20240401%20(1).pdf) (дата звернення: 24.12.2024).
43. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 484-494.
44. Соколова Ю.О., Кисельова К.О. Особливості стратегії маркетингових комунікацій підприємства в мережі Інтернет. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6 (111). С. 96-100.

45. Сорокіна А.М. Тенденції розвитку сучасної кондитерської галузі України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 23. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-15/2023-7-04-15> (дата звернення: 17.12.2024).

46. Сорокіна А.М. Аналіз сучасного стану підприємств кондитерської галузі України та шляхи підвищення економічної ефективності виробництва з запровадженням інновацій. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4 (87). С. 429-436.

47. Страшинська Л.В. Ідентичність брендів корпоративних торговельних мереж в Україні. *Вісник Національного університету харчових технологій*. 2022. № 38. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6be6e05c-96ce-4244-b8c7-e7ee29d1e89c/content> (дата звернення: 17.12.2024).

48. Тимохіна Я.О. Управління комплексом маркетингових комунікацій промислового підприємства : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук : 08.00.04 ; Сум. держ. ун-т. Суми, 2015. 20 с.

49. Три найгарячіші кондитерські тренди 2024 року. URL: <https://www.puratos.com.ua/uk/blog/taste-tomorrow/The-3-hottest-patisserie-trends-for-2024> (дата звернення: 26.12.2024).

50. Фісун Ю.В., Становий О.С., Філіппова Т.С. Дослідження формування споживчого попиту з урахуванням товарознавчої оцінки якості на прикладі шоколадних глазурованих цукерок з начинкою. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 68-75.

51. Чмут А.В. Аналіз розвитку підприємств кондитерської галузі України в умовах військового стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 51. С. 45-50.

52. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA–світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2023. Вип. 47. С. 47–52.

53. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент промислових підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2011. 454 с.

54. Янковська Г.В. Принципи формування маркетингових комунікативних стратегії підприємств готельного господарства. Трансформаційна економіка. 2024. № 3 (08). С. 65-71.
55. Aaker David A. Building strong brands. New York: Free Press, 1996. 380 p.
56. Aaker J., Garbinsky E. Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the «golden quadrant». *Journal of Consumer Psychology*. 2012. Vol. 22, iss. 2. P. 191-194.
57. Brenner M., Bedor L. The content formula: calculate the ROI of content marketing & never waste money again. PA: Marketing Insider Group, West Chester, 2015. P. 36–47.
58. Burnett J., Moriarty S. Introduction to Marketing Communication. Chicago: Prentice Hall, 2008. 659p.
59. DESTEP Analysis: Your Guide to External Environment Analysis. URL: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-destep-analysis/> (дата звернення: 27.12.2024).
60. Doyle P. Marketing Management and Strategy. Chicago: Prentice Hall, 2002. 465p.
61. Cornelissen J. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. Amsterdam: Erasmus University, 2023. 360p.
62. Melnyk T. State support and business development stimulation in Ukraine during the state of martial law. *Economics, Management, and Administration*. 2022. No. 2(100). P. 3-11.
63. Raupp J., Hoffjann O. Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*. 2012. Vol. 16 No. 2, pp. 146-161.
64. Venger V., Romanovska N., Romanovska T., Sheiko O., Savchenko I. Indicators of the Ukrainian confectionery market. *Scientific bulletin of the International association of scientists*. 2024. Vol 3. Issue 3. URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/97/114> (дата звернення: 27.12.2024).

## ДОДАТОК А

## Узагальнені результати DESTEP-аналізу для ТОВ «АВК Конфекшнері»

Чинники макросередовища	Напрямок впливу	Характер впливу	Вага	Середня оцінка	Сумарна зважена оцінка
<b>D – Demographic</b>					
Значне підвищення рівня смертності серед населення через військові дії	попит	Загроза	0,2	8	1,6
Масовий виїзд громадян за межі країни	попит	Загроза	0,2	7	1,4
Інтенсивний потік внутрішньо переміщених осіб із районів активних бойових дій у більш безпечні області	попит	Можливість	0,2	5	1,0
Суттєве скорочення чисельності чоловіків у демографічній структурі	попит	Загроза	0,2	7	1,4
Падіння показників народжуваності через кризові умови	попит	Загроза	0,2	8	1,6
<b>E – Economic</b>					
Високий рівень конкуренції у галузі, наявність сильних конкурентів	пропозиція	Загроза	0,2	9	1,8
Висока прибутковість галузі, що приваблює нових гравців	пропозиція	Загроза	0,2	7	1,4
Доступність грантових програм як в Україні, так і за її межами	пропозиція	Можливість	0,2	6	1,2
Вплив високої інфляції та нестабільності валютного курсу на економічну діяльність	пропозиція	Загроза	0,2	9	1,8
Завищені кредитні ставки в банківському секторі, що ускладнює залучення фінансування	пропозиція	Загроза	0,2	9	1,8
<b>S - Social-cultural</b>					
Недостатня кількість фахівців із необхідним рівнем кваліфікації через міграцію населення	пропозиція	Загроза	0,1	9	0,9
Збільшення інтересу до здорового харчування і зменшення споживання білого цукру та глютену	попит	Можливість	0,1	9	0,9
Підвищення популярності українських продуктів і зростання підтримки вітчизняних виробників	попит	Можливість	0,1	9	0,9
Зростання попиту на солодощі з натуральних інгредієнтів	попит	Можливість	0,1	9	0,9
<b>T – Technological</b>					
Низький рівень активності у впровадженні інноваційних рішень	пропозиція	Загроза	0,2	8	1,6

Розвиток цифрових платформ і додатків для оптимізації бізнесу та реалізації продукції	пропозиція	Можливість	0,2	9	1,8
Недостатня автоматизація та роботизація виробничих процесів, що обмежує ефективність і збільшує залежність від людських ресурсів	пропозиція	Загроза	0,2	8	1,6
<b>E – Ecological</b>					
Мінливість погоди, часті засухи та паводки суттєво впливають на врожайність сільськогосподарських культур, які використовують у виробництві солодощів	пропозиція	Загроза	0,1	9	0,9
Зростання поширення шкідників і захворювань рослин, спричинене кліматичними змінами	пропозиція	Загроза	0,1	8	0,8
Деградація ґрунтів, що вимагає впровадження екологічно орієнтованих підходів до землеробства	пропозиція	Загроза	0,1	9	0,9
Обмеженість водних ресурсів для зрошення, що стає критичним фактором для ефективного ведення господарства	пропозиція	Загроза	0,1	8	0,8
Регуляторні вимоги щодо зменшення використання хімічних засобів і дотримання екологічних норм	пропозиція	Загроза	0,1	7	0,7
<b>P – Political</b>					
Збройний конфлікт, що суттєво впливає на економічну стабільність і діяльність підприємств	пропозиція	Загроза	0,2	10	2
Високий рівень корумпованості влади заважає розвитку бізнесу і знижує інвестиційну привабливість країни	пропозиція	Загроза	0,2	10	2
Невідповідність національного законодавства стандартам і вимогам Європейського Союзу	пропозиція	Загроза	0,2	8	1,6
Введення обмежень на ввезення продукції українського виробництва до Польщі	пропозиція	Загроза	0,2	6	1,2
Запровадження програми «Національний кешбек» як інструменту заохочення споживання українських товарів	попит	Можливість	0,2	9	1,8

## ДОДАТОК Б

### *Анкета*

#### **Шановні споживачі!**

*Анкетування проводиться з метою отримати інформацію про ефективність комунікаційної стратегії ТОВ «АВК Конфекшнері» та покращити комунікацію зі споживачами. Просимо надати чесні та неупереджені відповіді на запитання.*

1. Які бренди солодощів Ви можете згадати без підказки? (Відповідь відкрита)
2. Який бренд солодощів Ви згадали першим? (Відповідь відкрита)
3. Чи знайомі Вам наступні бренди? (відзначте знайомі)
  - а) АВК Конфекшнері;
  - б) Roshen;
  - в) Konti;
  - г) Mondeliz;
  - д) Інше (вказіть) \_\_\_\_\_
4. Чи впізнаєте Ви, якій компанії належить цей логотип?



- а) Так;
  - б) Ні.
5. Чи впізнаєте Ви, якій компанії належить цей слоган: «Якість гарантовано»?
  - а) Так;
  - б) Ні.
6. Чи впізнаєте Ви, якій компанії належить це рекламне звернення: «Підкорити найвищу вершину екстра-чорного задоволення. Відшукати омріяний цільно-горіховий скарб. Аби піддатися делікатно-кремовій спокусі. АВК - нові горизонти вражень»?
  - а) Так;
  - б) Ні.

7. Як би Ви визначили позиціонування бренду «АВК Конфекшнері» серед інших? (виберіть один варіант)

- а) висока якість за доступною ціною;
- б) преміальний сегмент;
- в) ідеальне для дітей;
- г) інше (вкажіть) \_\_\_\_\_

8. Наскільки Ви погоджуєтеся із наступними твердженнями про бренд «АВК Конфекшнері»?

(Шкала: 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден)

- а) бренд є впізнаваним;
- б) бренд асоціюється з якістю;
- в) бренд пропонує широкий асортимент.

9. Наскільки Ви погоджуєтеся із наступними характеристиками бренду «АВК Конфекшнері»?

(Шкала: 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден)

- а) надійний;
- б) сучасний;
- в) доступний.

10. Як Ви оцінюєте рекламу бренду «АВК Конфекшнері»? (Шкала: 1 – зовсім не подобається, 5 – дуже подобається)

- а) оригінальність;
- б) зрозумілість;
- в) запам'ятовуваність.

11. Як би Ви охарактеризували бренд «АВК Конфекшнері» за наступними характеристиками?

(Шкала: 1 – зовсім не підходить, 5 – повністю підходить)

- а) інноваційний;
- б) традиційний;
- в) емоційний.

12. Чи плануєте Ви найближчим часом купувати продукцію бренду «АВК Конфекшнері»?

- а) Так;
- б) Ні.

13. Чи готові Ви рекомендувати продукцію «АВК Конфекшнері» своїм друзям чи знайомим?

- а) Так;
- б) Ні.

*Дякуємо Вам за приділений час та Ваші відповіді!*

## ДОДАТОК В

### *Анкета*

#### **Шановні споживачі!**

*Пройдіть, будь ласка, опитування щодо Вашого сприйняття бренду «АВК Конфекшнері». Це допоможе нам стати краще.*

1. Наскільки Ви вважаєте бренд «АВК Конфекшнері» чесним?  
(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – бренд не чесний, а 5 – дуже чесний).
2. Чи асоціюється бренд із сімейними цінностями?  
(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – бренд не асоціюється зовсім, а 5 – дуже асоціюється із сімейними цінностями).
3. Чи виглядає бренд доброзичливим?  
(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – бренд не є доброзичливим зовсім, а 5 – дуже доброзичливий).
4. Чи вважаєте Ви бренд «АВК Конфекшнері» сучасним?  
(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – бренд не є сучасним зовсім, а 5 – дуже сучасний).
5. Чи сприймаєте Ви бренд як інноваційний?  
(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – бренд не є інноваційним зовсім, а 5 – дуже інноваційний).
6. Чи асоціюється бренд із молодіжною аудиторією?  
(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – бренд не асоціюється із молодіжною аудиторією зовсім, а 5 – дуже асоціюється із молодіжною аудиторією).
7. Наскільки Ви вважаєте бренд «АВК Конфекшнері» професійним?  
(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – бренд не є професійним зовсім, а 5 – дуже професійний).
8. Чи асоціюється бренд із високою якістю?  
(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – бренд не асоціюється з високою якістю зовсім, а 5 – дуже асоціюється з високою якістю).
9. Чи довіряєте Ви бренду?

(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – зовсім не довіряєте бренду, а 5 – дуже сильно довіряєте бренду).

10. Чи виглядає бренд «АВК Конфекшнері» преміальним?

(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – зовсім не виглядає преміальним, а 5 – дуже преміальний).

11. Чи вважаєте Ви бренд стильним?

(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – зовсім не виглядає стильним, а 5 – дуже стильний).

12. Чи асоціюється бренд із витривалістю?

(Відповідь надайте у вигляді балів від 1 до 5, де 1 – зовсім не асоціюється із витривалістю, а 5 – дуже сильно асоціюється із витривалістю).

*Дякуємо Вам за приділений час та Ваші відповіді!*