

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Наталя КУКІНА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«06» лютого 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему **ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК СПОСІБ ПРОНИКНЕННЯ**
ТОВ «ТД ЕЛЬДОРАДО» НА РИНОК ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Марія ОБІХОД
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

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

Запоріжжя 2026

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

Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки
Кафедра Маркетингу
Освітньо-професійна програма 075 «Маркетинг»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) Наталя ШКВИРЯ
(ім'я та прізвище)
«25» листопада 2025р.

(підпис) Наталя КУКІНА
(ім'я та прізвище)
«25» листопада 2025р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи магістра

здобувача вищої освіти **Марії ОБІХОД**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Диференціація продукції як спосіб проникнення ТОВ «ТД Ельдорадо» на ринок Великої Британії»

керівник роботи д.е.н., професор Дар'я ЛЕГЕЗА
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «24» листопада 2025 р. № 602-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи до 06.02.2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці з питань вітчизняних та зарубіжних авторів, дані статистичної звітності ТОВ ТД «Ельдорадо», результати роботи фокус групи, статистичні дані ІТС

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ; Розділ 1. Теоретичні основи формування маркетингових стратегій для виходу на зовнішні ринки; Розділ 2. Дослідження маркетингового потенціалу ТОВ «ТД Ельдорадо» для виходу на зовнішній ринок; Розділ 3. Формування маркетингової стратегії диференціації ТОВ «ТД Ельдорадо»; Висновки; Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 10 рисунків, 41 таблиця, 5 додатків

6. Дата видачі завдання «26» листопада 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.2025	виконано
2	Розділ 1. <i>Теоретичні основи формування маркетингових стратегій для виходу на зовнішні ринки</i>	19.12.2025	виконано
3	Розділ 2. <i>Дослідження маркетингового потенціалу ТОВ «ТД Ельдорадо» для виходу на зовнішній ринок</i>	09.01.2026	виконано
4	Розділ 3. <i>Формування маркетингової стратегії диференціації ТОВ «ТД Ельдорадо»</i>	30.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	06.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Марія ОБІХОД

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи,
д.е.н., професор

_____ (підпис)

Дар'я ЛЕГЕЗА

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Диференціація продукції як спосіб проникнення ТОВ «ТД Ельдорадо» на ринок Великої Британії»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025 р.
3. Обсяг роботи: 95 стор.
4. Кількість додатків: 5
5. Кількість ілюстрацій: 10
6. Кількість таблиць: 41
7. Кількість джерел літератури: 45

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «ТД Ельдорадо» за умов диференціації продукту та виходу на ринок Великої Британії.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні питання маркетингової стратегії диференціації продукції ТОВ «ТД Ельдорадо» при виході на ринок Великої Британії.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – розробка маркетингової стратегії диференціації підприємства за умов виходу на ринок борошна у Великій Британії.

Методи проведення досліджень: статистико-економічні для аналізу маркетингової діяльності ТОВ «ТД Ельдорадо» та дослідження ринку борошна у Великій Британії; експертний аналіз (при обґрунтуванні факторів макро- та мікросередовища на ринку борошна, оцінки інноваційності товару), спостереження (при дослідженні конкурентних переваг на українському ринку та на ринку Великої Британії), методи стратегічного аналізу (при обґрунтуванні конкурентних позицій ТОВ «ТД Ельдорадо»), моделювання (при виявленні альтернатив виходу на зовнішній ринок).

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

- Визначено сутність та основні принципи формування маркетингової стратегії диференціації: розкрито теоретичні підходи до формулювання маркетингового середовища, досліджено теоретико-методичні принципи розробки маркетингових стратегій;
- Проаналізовано маркетингову діяльність та готовність ТОВ «ТД Ельдорадо» до виходу на міжнародні ринки; досліджено особливості розвитку ринку борошна у Європейському Союзі; проаналізована існуюча модель поведінки споживачів на ринку борошна у Великій Британії;
- Розраховано модель ієрархії альтернатив вибору маркетингової стратегії виходу на ринок; розроблено стратегію диференціації та запровадження інноваційного товару; обґрунтовано стратегічні напрями рекламної кампанії виходу на ринок HoReCa

Ключові слова: стратегія диференціації, ринок борошна, конкурентоспроможність, ринок Великої Британії, стратегічні альтернативи, модель поведінки споживачів, інноваційний продукт, HoReCa

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до ДР: 95 с., 10 рис., 41 табл., 45 джерел

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ, РИНОК БОРОШНА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РИНОК ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ, СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ, МОДЕЛЬ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОДУКТ, NORECA

Метою дипломної роботи є розробка маркетингової стратегії диференціації підприємства за умов виходу на ринок борошна у Великій Британії.

У даній роботі досліджено теоретичні основи сутності маркетингової стратегії диференціації та принципів її розробки, факторів маркетингового середовища, що мають суттєвий вплив на зовнішній ринок борошна. Проаналізовано основні методи стратегічного аналізу та формування маркетингової стратегії диференціації. За допомогою факторного аналізу у роботі проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «ТД Ельдорадо» та досліджено його перспективи виходу на європейський ринок, прогнозовано основні особливості поведінки споживачів на ринку у сегменті клієнтів ресторанного та готельного бізнесу. В роботі обґрунтовано стратегічні напрями виходу на ринок Великої Британії, розроблено стратегію диференціації за рахунок впровадження інноваційного товару, а також визначені альтернативи виходу на європейський ринок бренду за моделлю B2B.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи формування маркетингових стратегій для виходу на зовнішні ринки	10
1.1 Сутність та основні принципи формування маркетингової стратегії диференціації.....	10
1.2 Маркетингове середовище та фактори впливу на зовнішньому ринку	15
1.3 Теоретико-методичні принципи розробки маркетингових стратегій	26
Розділ 2 Дослідження маркетингового потенціалу ТОВ «ТД Ельдорадо» для виходу на зовнішній ринок	36
2.1 Маркетингова діяльність та готовність ТОВ «ТД Ельдорадо» до виходу на міжнародні ринки	36
2.2 Дослідження ринку борошна у Європейському Союзі	46
2.3 Модель поведінки споживачів на ринку борошна у Великій Британії	56
Розділ 3. Формування маркетингової стратегії диференціації ТОВ «ТД Ельдорадо»	64
3.1 Модель ієрархії альтернатив вибору маркетингової стратегії виходу на ринок.....	64
3.2 Розробка стратегії диференціації та запровадження інноваційного товару	74
3.3 Розробка стратегічного напрямку рекламної кампанії виходу на ринок NoReCa	86
Висновки	96
Список використаних джерел	99
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми зумовлено підвищенням потреби виходу українських підприємств на європейський ринок (зокрема ринку Великої Британії) та їх пристосування до умов міжнародної торгівлі. Одним з найбільших виробників борошна в Україні є ТОВ «ТД Ельдорадо», яке на сьогодні має усі підстави для успішного експорту власних виробів на ринки Європейського Союзу. Тому розглядається можливість виходу зокрема на ринки Великої Британії через те, що країна вважається чи не найбільшим імпортером пшеничного борошна. Слід зазначити що маркетингове середовище даного ринку ще недостатньо досліджене, зокрема потребує вивчення ефективність моделі ринку, підхід до ціноутворення та можливість впровадження інновацій. Вивчення маркетингових потужностей підприємства на даному ринку дає підстави не тільки визначити шляхи виходу на ринок, але й впровадити елементи ефективної маркетингової стратегії.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «ТД Ельдорадо» за умов диференціації продукту та виходу на ринок Великої Британії.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні питання маркетингової стратегії диференціації продукції ТОВ «ТД Ельдорадо» при виході на ринок Великої Британії.

Метою дослідження є розробка маркетингової стратегії диференціації підприємства за умов виходу на ринок борошна у Великій Британії. Відповідно до поставленої мети визначено такі *завдання*:

- вивчити теоретичні основи формування маркетингової стратегії диференціації;
- дослідити теоретичні підходи до класифікації маркетингового середовища;
- розглянути методику проведення аналізу та розробки маркетингової стратегії диференціації;
- проаналізувати маркетингову діяльність підприємства та визначити його конкурентоздатність на європейському ринку;

- проаналізувати ринок борошна та визначити ключові переваги постачання українського борошна у Велику Британію;
- проаналізувати модель поведінки споживача на ринку Великої Британії;
- обґрунтувати стратегічні напрямки виходу на міжнародний ринок;
- розробити стратегію запровадження інноваційного товару з метою виходу зовнішній ринок;
- розробити модель рекламної кампанії виходу на ринок HoReCa.

Методи дослідження. У процесі дослідження маркетингового потенціалу ТОВ «ТД Ельдорадо», щодо виходу на ринок Великої Британії, застосувалися використовувалися різні маркетингові методи дослідження, кожен з яких мав свою мету для збору та аналізу інформації. Для встановлення сильних та слабких сторін ТОВ «ТД Ельдорадо», а також прогнозування можливих загроз зовнішнього ринку використано SWOT-аналіз. Аналіз конкурентного середовища експертним методом був використаний у дослідженні діяльності підприємств Великої Британії та України. Їх маркетингові стратегії та ринкові позиції було проаналізовано на основі методу бенчмаркінгу та McKinsey. Аналіз споживчих переваг щодо асортименту борошна включав вивчення структури ринку борошна Великої Британії, основних сегментів споживачів, їх вподобань і вимог до продукту. Вибір альтернатив виходу на ринок відбувався за рахунок використання моделі ієрархій. Розробка стратегії диференціації товарів базувалась на методі С. Ілляшенка щодо запровадження інноваційних товарів.

Елементами наукової новизни виступають практичні підходи щодо впровадження інноваційного товару підприємства з метою конкуренції на експортному ринку.

Інформаційною базою досліджень є звітність ТОВ «ТД Ельдорадо», статистичні звіти офісу Національної статистики Великої Британії, звіти сайту trademar.com, вебсайт ТОВ «ТД «Ельдорадо», нормативно-правові акти України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні методичних підходів до вибору альтернатив виходу на ринок, які розроблені на прикладі британського ринку борошна. Також, при виході на європейський ринок керівництвом ТОВ «ТД Ельдорадо» враховано методичні підходи до розробки та ефективності впровадження інноваційного товару для підприємства, що надає йому можливість конкурувати на експортному ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення результатів дослідження доповідались на міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Обіход М., Легеза Д. Г. Інтеграція цілей сталого розвитку в маркетингову стратегію диверсифікації продукції // Форсайт розбудови України: стратегічні імпульси сталого розвитку в економіці, менеджменті, маркетингу та публічному управлінні: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (27 травня 2025 р.) / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя :ТДАТУ. 2025. С. 273-275

2. Обіход М., Легеза Д. Г. Формування маркетингового потенціалу борошномельного підприємства в умовах цифрової трансформації експорту // Діджиталізація науки як виклик сьогодення: матеріали X Міжнародної студентської конференції (13 лютого, 2026 р.) / ГО «Молодіжна наукова ліга». Хмельницький: ТОВ «UKRLOGOS Group» 2025. С.1-5

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1 Сутність та основні принципи формування маркетингової стратегії диференціації

У підприємницькому середовищі існує модель п'яти факторів, що вважаються як основні у вирішенні питань створення та розвитку бізнесу. До моделі входять такі елементи: 1М – men (людські ресурси), 2М – materials (сировина, напівфабрикати), 3М – machine (машини та споруди), 4М – Money (матеріальні вкладення), 5М – Market (ринок) [1, С.20]. Для взаємоузгодження питань між різними відділами підприємства, що відповідають за процеси логістики, менеджменту збуту, дизайн, пакування, необхідно врахувати ще два суттєвих фактори: 6М – mission (місія) і 7М – model (модель бізнесу).

Внутрішнє середовище підприємства буде включати такі фактори, які впливатимуть на вибір маркетингових рішень:

1. Mission. Місія підприємства.
2. Model. Модель бізнесу.
3. Market. Ринок харчової продукції.
4. Men. Людські ресурси
5. Machine. Машини та обладнання.
6. Materials. Сировина, напівфабрикати, інші ресурси
7. Money. Матеріальні капіталовкладення.

На ринку підприємство може обрати такі стратегії свого позиціонування: ресурсно-орієнтовану чи маркетингово-орієнтовану стратегію (рис. 1.1) [2, С.112]

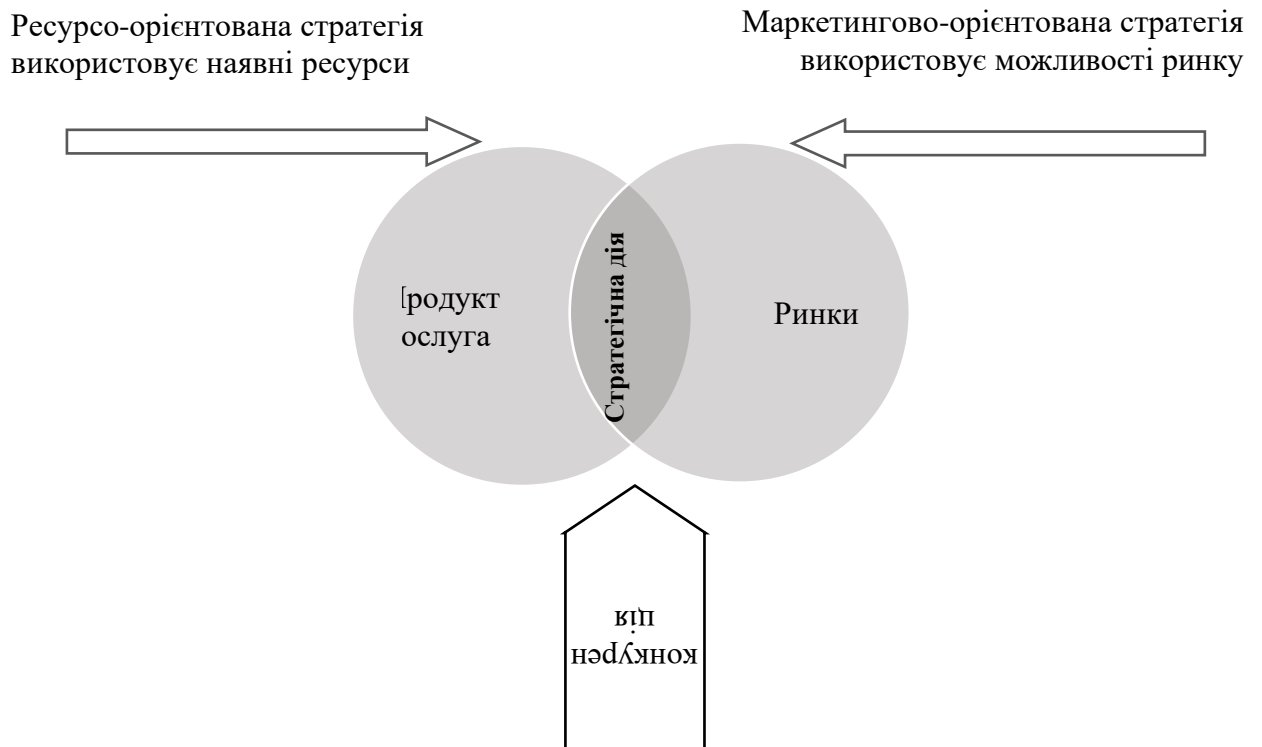


Рис. 1.1. Стратегічне позиціонування підприємства у маркетинговому середовищі

Джерело: [2, С.112]

З метою найкращого використання наявних ресурсів застосовується ресурсно-орієнтована стратегія. Як правило, вона використовується у випадку, унікальності продукту чи ресурсу, з якого він створений. Але кількість та доступ до них може бути обмежений. Наприклад, підприємство виробляє органічну продукцію, а отже, орієнтується на розмір своїх земельних угідь та власні фінансові можливості. Тут одним із провідних факторів унікальності може постати питання гарантії органічності сировини та підтвердження цього факту сертифікатами якості.

Зазвичай, підприємства з ресурсно-орієнтованою стратегією, конкурують на ринку за принципом «ціна-якість», а об'єкти виробництва мають розташовуватися в межах доступності до основного виду сировини. За

ресурсно орієнтованої стратегії провідним елементом є створення інноваційно-технологічних процесів для створення нових ринків збуту. За таких умов послуга стає товаром. Ось приклад пропозиції на ринку продукту та послуги одночасно. Рекламуючи пропозиції в соціальних мережах та розробці лійки продажу надається перевага споживачам, які мешкають у межах доступності з точки зору економічної вигоди транспортних затрат.

Маркетингово орієнтована стратегія демонструє пристосування маркетингових можливостей підприємства під вимоги споживачів та клієнтів. Ця стратегія застосовується у разі монополістичної конкуренції у випадку, коли однакові товари на ринку пропонуються безліччю продавців. В такому разі для опанування ринку підприємство застосовує різні маркетингові рішення, які надають конкурентні переваги: пропозиція широкого асортименту, цінкові пропозиції, стимулювання збуту, способи реалізації, тощо. Цей підхід повинен бути спрямований на абсолютне задоволення споживацьких потреб.

Підприємство має зосереджуватися не лише на продукті, а й на послугах, які воно надає поряд з продуктом. Це буде формувати вартість явної конкурентної переваги. Наприклад, мережа франчайзингових ресторанів морозива Cold Stone [3] в США пропонує 10 видів морозива. Такий асортимент морозива може запропонувати будь-яке підприємство. Але в даному кафе відвідувачам пропонують обрати ще й різні добавки: шоколад, цукрові сиропи, горіхи, ягоди, тощо. Окрім того, в меню закладу відвідувачу пропонують обрати сезонні добавки. Найголовнішою конкурентною перевагою мережі є формування індивідуального замовлення. Споживач самостійно замовляє порцію морозива та обирає добавку за фіксованою ціною. Якщо врахувати варіанти вибору смаків морозива та добавок, наприклад: десять смаків одного виду морозива, десять смаків іншого виду морозива, чотирьох смаків сезонних добавок та ще двадцять шість інших різноманітних добавок, то споживач отримує вибір з десяти тисяч чотирьохсот варіантів смаків.

У такому разі залежно від обраної стратегії формується дуже широкий спектр задач для виконання:

- пріоритетні напрями;
- маркетингові альтернативи (рис 1.2).

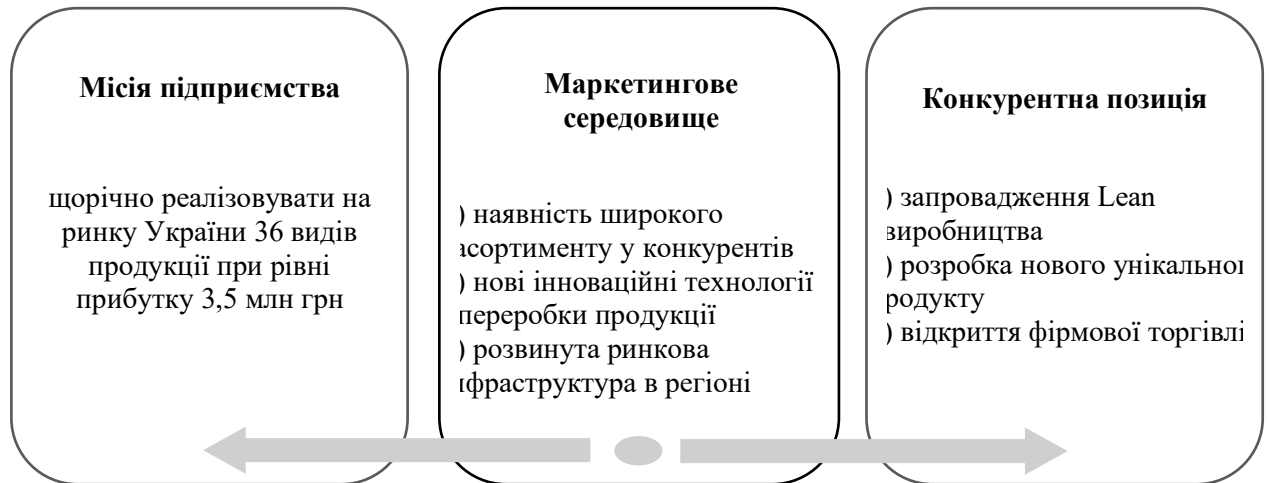


Рис. 1.2. Принципи дослідження факторів маркетингового середовища
Джерело: власні узагальнення автора

За ресурсно-орієнтованої стратегії аналіз середовища починається з підбору пріоритетних напрямків відповідно до спектру діяльності підприємства. Надається перевага тим факторам, які впливатимуть на формування стратегії підприємства. Відповідно до проблем підприємства визначається декілька пріоритетних шляхів вирішення проблем, і тільки після цього визначаються фактори середовища (внутрішнього і зовнішнього) які потенційно впливатимуть на результати діяльності підприємства.

При маркетингово орієнтованій стратегії у першу чергу вирішується питання задоволення потреб споживачів. Аналіз починається із визначення факторів середовища, їх групування за ознаками та оцінки можливого ступеня впливу. За таких умов визначаються чинники, які найбільше впливають на результати діяльності підприємства. Маркетингові альтернативи вирішення проблем обирають, спираючись тільки на ключові фактори.

Підсумовуючи вище сказане, слід підкреслити що, за ресурсно орієнтованої стратегії визначається вектор дій а потім враховуються чинники,

які можуть впливати на зміну стратегії підприємства у ринковому середовищі. При маркетингово орієнтованій стратегії визначаються чинники, які існують у зовнішньому та внутрішньому середовищах, і на підставі визначення найвагоміших чинників розробляються варіанти вирішення проблеми.

Слід зазначити, що кожен чинник, попри обраний метод дослідження маркетингового середовища підприємства, може здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на результат, навіть в одній галузі виробництва для різних підприємств. Наприклад, підприємствам, які займаються експортом продукції, підвищення курсу валют надає можливість збільшити свої доходи. У той же самий час за умови залежності вартості сировини від світових цін підприємству може загрозувати зменшення виробництва готової продукції.

Відомо велика кількість різноманітних методів аналізу маркетингового середовища. Їх можна поділити таким чином:

- економіко-статистичні методи (розрахунок показників ємності ринку, еластичності, сегментації, дослідження рядів динаміки та середніх, використання ABC-XYZ аналізу);
- контент-аналіз (підррахунок кількості звернень та цитувань у засобах масової інформації, соціальних мережах в Інтернеті, науково-практичних виданнях, відбудова лійка продажу). Зазвичай використовується при дослідженні факторів мікро середовища «вплив конкурентів» та «вплив споживачів»;
- експертні оцінки (Pest, Pestel, Sceptic). Даний вид аналізу враховує перелік основних факторів макросередовища, які безпосередньо або потенційно можуть мати вплив на результати діяльності підприємства [4, С. 158];
- аналіз впливу чинників на вибір маркетингових рішень (SWOT, MOST, EVR). В цьому методі визначаються альтернативні напрямки вирішення проблем, що пов'язані з маркетингом підприємства;
- методи економіко-математичного моделювання. Одним із основних методів є модель ієрархії, яка допомагає обрати напридатнішу альтернативу за

наявним впливом окремих факторів, рівень якої визначається експертним шляхом.

1.2 Маркетингове середовище та фактори впливу на зовнішньому ринку

Дослідження маркетингового середовища дають підстави для обґрунтування маркетингової стратегії підприємства та моделі виходу на ринок. Для успішного вибору альтернатив щодо подолання проблем та конкурентних переваг будь-якого підприємства, з метою зміцнення ринкових позицій та врахування потреб споживачів, проводиться ґрунтовний та структурний аналіз маркетингового середовища. Володіючи інформацією про найвпливовіші фактори на ринку, маркетолог визначає можливий потенціал ринку та його загрози. Безумовно, об'єктивна інформація дозволяє досконало розробити маркетингову стратегію підприємства та запропонувати альтернативи його розвитку.

Основні завдання дослідження маркетингового середовища:

- проведення аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та визначення можливостей використання більш потужних сторін для подолання загроз;
- оцінка зовнішніх факторів, які мають вплив на наслідки маркетингової діяльності підприємства як позитивно, так і негативно;
- встановлення факторів зовнішнього впливу на результати маркетингової діяльності;
- аналіз рівень взаємовпливу між факторами маркетингової діяльності підприємства;
- встановлення позиціонування підприємства на ринку;
- оцінка змін ринку та визначення рівня вразливості підприємства;
- створення стратегій розвитку підприємства та обґрунтування основних альтернатив.

Маркетингове середовище підприємства – це комплекс як позитивних, так і негативних чинників, внутрішній потенціал підприємства та взаємовідносини з потенційними суб'єктами ринку, які разом впливають на розвиток маркетингової стратегії підприємства.

В науковій літературі розрізняють декілька варіантів визначення маркетингового середовища, але всі вони погоджуються в головному: суб'єкти ринку співпрацюють між собою та формують результати маркетингової діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Категорії маркетингового середовища

Автори	Сутність поняття «Маркетингове середовище»	Види маркетингового середовища
Бутенко Н.В.	комплекс факторів, що впливають на результати контактів із споживачами та маркетингової діяльності підприємства [5]	Макросередовище та мікросередовище За рівнем управління: керовані, некеровані
Гаркавенко С.С.	вплив на результати маркетингової діяльності суб'єктів ринку, умов та сил, що існують на ринку [6]	Зовнішнє (макросередовище, мікросередовище) та внутрішнє середовище
Корж Н.В.	«економічний простір» потенційного ринку, який включає до себе товар, суб'єктів ринку та процес обміну [7]	Вид ринку (споживчий, перепродажу, державний, фінансовий, засобів виробництва)
Липчук В.В. та інші	Комплекс чинників та елементів, які прямо впливають на маркетингову діяльність підприємства, його мету, задачі з управління [8]	Мікро та макросередовище та мікросередовище (як середовище підприємства через ресурси, активи та адміністративне управління підприємством)
Петруня Ю.Є, Петруня В.Ю.	Зовнішні чинники, що впливають на результати маркетингової діяльності підприємства [9]	Макросередовище та мікросередовище

Джерело: власні узагальнення автора на основі ресурсів [5], [6], [7], [8] [9]

Структура маркетингового середовища багаторівнева. Кожен рівень має вплив на наслідки маркетингової діяльності підприємства. Тобто кожен рівень маркетингового середовища характеризується типом взаємовідносин, характером впливу на можливість управління підприємством. Тому визначають такі ознаки рівнів маркетингового середовища:

1. За рівнем управління : керовані та некеровані фактори.
2. За характером впливу основних суб'єктів ринку: середовище на ринку споживачів, середовище на ринку виробників.
3. За ступенем впливу: внутрішнє та зовнішнє середовище.
4. За видами взаємовідносин на ринку: мікросередовище та макросередовище.

Маркетингове середовище поділяється на дві сфери: зовнішню та внутрішню. Вони відрізняються за ступенем впливу та можливістю керованості факторами підприємства. Зовнішнє середовище поділяється на мікросередовище (сукупність суб'єктів ринку) та макросередовище (сукупність факторів, що надають непрямий вплив на підприємство). Приклад моделі маркетингового середовища рис 1.3.

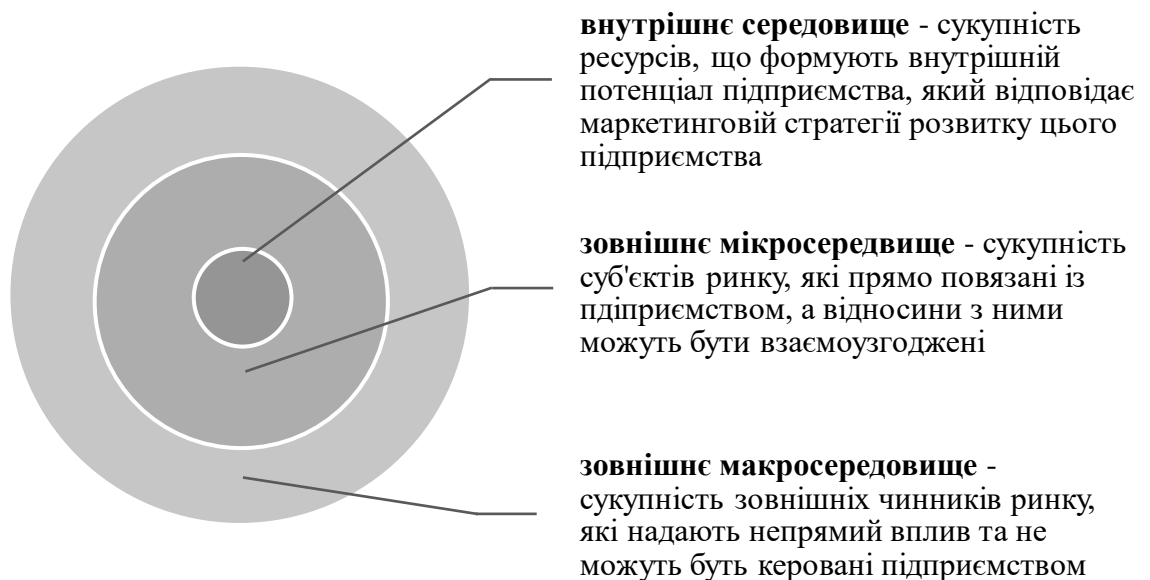


Рис 1.3. Модель маркетингового середовища підприємства
Джерело: власні узагальнення автора

Базуючись на структурі даної моделі, надзвичайно важливим є обґрунтування альтернатив та маркетингових рішень, які маркетологи повинні брати до уваги для визначення ступеня керованості факторами, які впливають на підприємство. Це надає можливість очільникам підприємства зосередитись на маркетингових рішеннях, якими можна скористатися, але безпосередньо вплинути на них неможливо.

Ступінь впливу різних факторів середовища в залежності від рівнів подано у табл. 1.2

Для оцінки маркетингового середовища спираються на притаманні йому риси. Виявлення основних рис середовища у певній галузі є головною метою такої оцінки. Маркетолог може сформулювати основні напрямки стратегічного розвитку за умови врахування повного комплексу факторів, що впливають на результати маркетингу, використовуючи при цьому всі потужності підприємства.

Таблиця 1.2

Рівні маркетингового середовища за ступенем впливу на результати підприємства

Рівень середовища	Ступінь впливу	Рівень керованості та впливу за допомогою маркетингових важелів
Зовнішнє макросередовище	Не надає чітко виражений вплив на маркетингову діяльність підприємство	Окремо взяте підприємство не може вплинути ніяким чином, а лише має можливість врахувати позитивний чи негативний вплив та запровадити альтернативні маркетингові стратегії
Зовнішнє мікросередовище	Прямий вплив на маркетингову діяльність	Узгодженість процесів із зовнішнім середовищем відбувається за рахунок взаємних економічних відносин із суб'єктами середовища через переговори, згоди та контракти, рекламну кампанію підприємства, тощо
Внутрішнє середовище	Повністю контрольований процес маркетингової діяльності	Система чинників та ресурсів формується на основі маркетингової стратегії підприємства.

Джерело: власні узагальнення автора

Врахування всіх складових внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх факторів визначає комплексність маркетингового середовища. Складові маркетингового середовища: учасники ринку (виробники, споживачі, конкуренти), зовнішні фактори ринку (економічні, політичні, соціальні) внутрішній потенціал підприємства. Ці елементи складають єдину систему, тому варто їх розглядати комплексно. Якщо враховувати зовнішнє та внутрішнє середовище окремо, більшість факторів може бути проігнорована. Аналіз мікро середовища наявно демонструє спосіб впровадження нового асортименту у конкурентів. Врахування внутрішнього потенціалу та зовнішніх чинників впливу сприяє ефективному комплексному маркетинговому дослідженню.

Прийняття обраних маркетингових рішень залежить від суворої відповідності всіх факторів незалежно від позитивного чи негативного ступеню їх впливу. Індивідуальна, збудована за рангом система факторів, для окремо взятого підприємства, створюється враховуючи оцінки всіх чинників впливу на наслідки маркетингової діяльності. В даному випадку фактори маркетингової діяльності формуються у групи не за видами впливу (економічні, технологічні, політичні), а за напрямками різних варіантів маркетингових альтернатив, починаючи з найбільш впливової.

Саме динамічність наявно демонструє зміну складових маркетингового середовища в залежності від змін ринку, на якому здійснює свою діяльність підприємство. Через динаміку змін споживчих переваг до продукту, виходу на ринок нових постачальників чи конкурентів, вплив демографічної ситуації змінюється і середовище. Також на зміну діяльності маркетингового середовища може впливати, як позитивно так і негативно, прийняття нових нормативних та регулятивних актів. Нові підприємства, які можуть полегшити постачання продукції від виробника до споживача, систематично з'являються на будь-якому ринку. Наприклад, через пандемію коронавірусу у березні 2020 року більшість підприємств перейшла до системи он-лайн замовлень. Через відсутність власного сайту та бази клієнтів деякі підприємства не змогли

швидко налаштуватись на дистанційну роботу та втратили більшу частку своїх споживачів. Онлайн простір надає можливість поширювати інформацію про продукт через соціальні мережі і не тільки зберегти обсяги реалізації продукції на певному рівні, а й збільшити їх. Через карантинні обмеження споживачі були позбавлені широкого спектру споживчої активності. Саме Інтернет-ресурс надав можливість дотримуватись карантинних вимог, створити комфортні життєві умови, вести активну трудову діяльність, продовжувати навчання й користуватися послугами доставки товарів та продуктів харчування. Через періодичні зміни маркетингового середовища маркетолог повинен проводити його оцінку та враховувати постійні зміни ринку та інтереси споживачів.

На непередбачуваний результат діяльності підприємства впливає невизначеність маркетингового оточення. У такому разі треба докласти певних зусиль, щоб визначити та доказати вплив більшості факторів, які опосередковано чи реально впливають на результати діяльності підприємства. Через динамічність маркетингового середовища, деякі фактори можуть враховуватися частково або не враховуватися взагалі. З метою обрання найбільш вигідних маркетингових альтернатив для прийняття конструктивних рішень маркетолог послідовно розглядає всі групи факторів.

В різних країнах чи регіонах, враховуючи різні потреби споживачів та умов ринку, спостерігається нерівнозначність впливу одного і того ж фактору. В залежності від наявної нормативно-правової підтримки підприємницької діяльності, кваліфікації спеціалістів, соціально-культурних вподобань населення, конфесійної приналежності тощо створюються умови для формування попиту у різних країнах чи регіонах. На маркетингову діяльність навіть один й той самий фактор може впливати по різному, тому при оцінюванні маркетингового середовища треба враховувати особливості конкретного підприємства.

Для відображення ступеню впливу факторів маркетингового середовища беруться до уваги усі взаємозв'язки між його складовими. Таким

чином, через суб'єктів ринку – споживачів, відбувається узгодження соціальних та демографічних факторів із мікросередовищем. На силу конкурентів, що розташовані у мікросередовищі мають безпосередній вплив економічні фактори за типом конкуренції та її наявності. Внутрішній потенціал підприємства щодо фінансового забезпечення у прийнятті альтернативних рішень, залежить від інвестиційної політики певної країни. Ринок споживачів та виробників сприяє активізації кожного окремого чинника. Така особливість ринку при плануванні маркетингових альтернатив дає можливість визначити проблеми споживачів та їх головні вимоги.

Класифікація груп факторів зовнішнього середовища містить: економічні, політичні, науково-технологічні, екологічні, соціально-демографічні тощо. Відомо, що в мікро середовищі ці фактори розподіляють за суб'єктами ринку: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти та контактні аудиторії. Через постійну змінюваність ринкового середовища змінюються й групи чинників, які впливають як на результати діяльності підприємства, так і на стратегію його розвитку.

У наш час відбувається активний процес впровадження інноваційних технологій, глобалізації інформаційного простору, персоніфікації замовлень споживачів що впливає на постійну мінливість ринкового середовища. Різноманітність факторів по різному впливає на підприємства, які функціонують в ідентичній галузі підприємництва. Вплив деяких факторів у процесі маркетингової діяльності може зникати через втрату чинності деяких законів або переформатовуватись наприклад через вплив екологічного стану гірських рік на вилов риби. Отже, врахування характерних рис маркетингового середовища, які формують індивідуальний комплекс складових для певного підприємства є основною умовою формування необхідних груп та факторів.

Макросередовище містить у собі такі групи: економічні, нормативно-правові, науково-технологічні, природно-географічні, екологічні, соціально-культури, демографічні, міжнародні, але не обмежується ними.

Інструменти ринку, що містять у собі економічні фактори можуть впливати на циклічність розвитку підприємства, результативність та наслідки його функціонування (пропозиція, попит, конкуренція, ціна, ринкова інфраструктура). Фінансові важелі, а саме: інвестиційна привабливість, податкова та кредитна політика, також належать до економічної групи факторів.

Через прийняття та впровадження нормативно-правових документів змінююся й підходи до планування та організації підприємства. Ця група факторів враховує вплив політичної ситуації в регіоні діяльності підприємства. Проте за певних умов політичні фактори можуть вагомо впливати на діяльність підприємства, тому їх виділяють в окрему групу. [10, С.17].

Велике значення надається науково-технологічним факторам які впроваджуються з метою вдосконалення процесу виробництва, покращення якісних характеристик продукції, розробки нового асортименту товарів, збільшення товарообігу та розширення ринку збуту. Впровадження сучасних технологій – ключове завдання дослідження цих факторів.

Кардинальний вплив на дислокацію суб'єктів господарської діяльності і споживачів мають природно-географічні фактори. Втручання людини в природничі процеси може призвести до непрямого впливу на стан довкілля.

Однією із складових природно-географічної групи є екологічні фактори які містять у собі наявність сформованої біосистеми, ступінь впливу на неї людини та нормативно - правове регулювання екологічних питань. У сучасному світі врахування цих факторів є надзвичайно важливим, тому що споживачі надають більшої уваги корисній органічній продукції та використанню альтернативних джерел природних ресурсів.

На вподобання споживачів їх поведінку та модель прийняття рішень щодо покупки товару та отримання послуг впливають соціально-культурні фактори. У цьому дослідженні вивчають певні групи споживачів, особливості їх підходу до вивчення ринку та прийняття рішень. Соціально-культурні

фактори потребують аналізу обраних груп споживачів за культурними та ментальними ознаками.

На особливості змін ринку впливають демографічні фактори. Враховують щільність населення, його віковий та статевий склад. Досліджують регіональне розташування бізнесу та його залежність від споживачів, партнерів та наявності конкурентів на ринку. Наприклад якщо на певній місцевості проживає велика кількість літніх людей, визначається вплив даних факторів на кількість та розміщення аптек, стоматологічних кабінетів, діагностичних центрів тощо.

Стратегічний напрям роботи підприємства з партнерами за кордоном визначають міжнародні фактори. Вони впливають на зовнішньо-економічну діяльність підприємства що надає можливість вести бізнес на міжнародному рівні.

До мікро середовища належать такі учасники ринку: конкуренти, споживачі, партнери (контактні аудиторії), посередники. Цифровізація ринку вивела інтернет стейкхолдерів як окремих учасників, які сьогодні формують новий ринок у просуванні товарів та послуг.

Основними учасниками групи мікро середовища є конкуренти, і саме врахування їх діяльності лежить в основі адаптації товарів на ринку та ціноутворення. Тому, аналізуючи конкурентів, надається увага можливості об'єднання з ними чи формуванню нової бізнес моделі. За таких умов важливо зосередитися на поглибленому аналізі основних критеріїв конкурентів та бенчмаркінгу.

Ключовими учасниками впливу на ринку є споживачі. Їх запити та потреби формують подальший розвиток та впровадження інновацій у бізнесі. За правильного врахування факторів та реагування на відгуки підприємство може знайти нову нішу на ринку чи отримати конкурентні переваги над іншими виробниками.

Необхідними ресурсами підприємства забезпечують постачальники. Ключовими факторами для кінцевого продукту є якість та вартість. Окрім

того, стабільність бізнесу залежить від врахування умов роботи із постачальниками та дозволяє виявити ризики від певних ресурсів. Врахування рівня конкуренції між постачальниками, якості наданої продукції, фінансової стабільності партнерів є важливою умовою розвитку бізнесу.

Особливий вплив на якість товарів, швидкість їх надання та якість послуг кінцевому споживачу мають дистриб'ютори, логістичні компанії, консалтингові агентства та інші учасники ланцюга поставок. Стабільна робота з партнерами сприяє оптимізації політики ціноутворення, скороченню витрат на транспортування та складування, підвищенню якості обслуговування клієнтів. Аналізуючи майбутніх партнерів, варто брати за основу їх надійність, відповідність пропонованих послуг стандартам якості та перспективу довгострокових відносин.

Посередники ринку це оптові і роздрібні фірми, агентства з продажу, маркетплейси, фулфілменти які створюють умови якісної та своєчасної організації збуту товарів, що суттєво впливає на розширення ринку. Адаптивність до змін на ринку, взаємовигідні умови співпраці є ключовими аспектами стабільності в роботі посередників. Налагоджена взаємодія з посередниками скорочує витрати на розподіл та прискорює процес доставки товарів.

В останній час поява активних користувачів соцмереж – Інтернет стейкхолдерів кардинально змінила підходи до управління маркетингом. Наприклад, якщо на початку століття головною рекламою були буклети та вуличні борди, то сьогодні через активне поширення реклами в інтернет ресурсах надало можливість споживачам здійснювати он-лайн покупки. Тому роль Інтернет ігравів все потужніше впливає на маркетингову діяльність підприємства, навіть більше, ніж інші групи факторів. Виокремлення факторів, Інтернет торгівлі та комунікації в окрему групу надасть можливість маркетингологам ретельніше вивчити ступінь впливу Інтернет

технологій на товарну політику, ціноутворення, політику розподілу товарів, рекламну політику, тощо.

У науковій літературі сукупність ресурсів розуміють як внутрішнє середовище, яке підприємство може застосовувати для успішної реалізації окреслених цілей. Але, для активізації маркетингових функцій підприємству недостатньо тільки наявних ресурсів, тому що інноваційний підхід та креативність у завоюванні свого сегменту все більше потребують залучення нових підходів, ідей та налагодження прямого контакту з споживачами. Сьогодні з метою задоволення споживачів маркетологами вирішується більш широкий спектр питань, а не лише використання наявних ресурсів. За постійної мінливості ринкового середовища надзвичайно важливим є визначення інтересу споживача та причини попиту. Тому впровадження нових ідей, створення нових моделей бізнесу та потужний розвиток нових стартапів вимагають від підприємства зосередженості та глибокого аналізу ринкової ситуації, змін всередині компанії. Тут ключовим буде окреслення нових цілей, які відповідають меті підприємства, використання конкурентних переваг підприємства, враховуючи дану модель бізнесу.

Маркетинговій стратегії розвитку відповідає внутрішнє середовище що становить сукупність ресурсів які складають внутрішній потенціал підприємства. Підприємство не обмежується лише природними, фінансовими, людськими ресурсами, які безпосередньо залучаються до будь-якого процесу. Інтелектуальні ресурси: ідеї, патенти, інноваційні розробки відіграють значущу роль при формуванні нових маркетингових ідей. Індивідуальність окремої управлінської моделі, що притаманна кожному підприємству, сприяє йому в конкурентній боротьбі на ринку, що впливає на вибір альтернативних рішень у формування подальшої маркетингової стратегії.

1.3 Теоретико-методичні принципи розробки маркетингових стратегій

Економіко-статистичні методи це аналіз показників маркетингової діяльності в структурному чи динамічному вигляді. Основними економічними показниками які характеризують наслідки впливу зовнішнього середовища є еластичність ринку, ємність ринку, частка окремого прошарку (сегменту) споживачів у структурі населення. Таким показником, що відображає вплив внутрішнього середовища є прибуток на одиницю затраченого ресурсу (землі, матеріальних витрат, людини тощо). Також вкрай важливим ресурсом є час, який показує не лише продуктивність праці, а й швидкість та потужність товаропотоків готової продукції.

Для відображення залежності результатів діяльності від факторів середовища не варто обмежуватися тільки загальновідомими показниками. Враховуючи специфічні особливості діяльності кожного підприємства варто виділити індивідуальні показники. Саме маркетингові метрики демонструють оптимальність функціонування підприємства з урахуванням специфіки його діяльності [11].

Наприклад, молокопереробному підприємству для безперервного циклу виробництва молочних виробів різноманітного асортименту ключовим фактором буде абсолютне заповнення виробничих площ та використання ресурсів у часі. Загалом для організації виробництва прогнозованого обсягу продукції потрібно безперебійне і достатнє постачання молока. У випадку простою технологічного процесу або неповного заповнення збільшується собівартість кінцевого продукту. Іноді у процесі виробництва виникають складнощі на окремих технологічних операціях (наприклад, одночасне пакування різних видів продукції на одній і тій самій технологічній лінії). Це призводить до затримки відвантаження готової продукції та зменшення товаропотоків. За таких умов показники ефективності використання внутрішнього потенціалу підприємства будуть демонструвати час, затрачений

для виробництва готової продукції тобто напруженість та швидкість товаропотоку.

ABC-аналіз у світі використовується для визначення стратегічних видів готової продукції чи ресурсів. Мета його полягає в систематизації ресурсів та виготовленої продукції від більш ціннісного (у вартісному чи натуральному вигляді) до мінімально необхідного. Головний принцип даного аналізу міститься у правилі Парето: «80 відсотків відбувається за рахунок 20 відсотків причин» [12]

Послідовність проведення ABC-аналізу [12].

1. Визначити завдання або ситуації, які підлягають вивченню (постачання ресурсів, реалізація виготовленої продукції, дослідження постачальників, тощо).

2. Окреслення показника для проведення аналізу та визначення об'єкту дослідження (аналіз об'єму ресурсів у їх натуральному вигляді та їх вартості від постачальників, визначення вартості асортименту готової продукції).

3. Збір даних за певний проміжок часу.

4. Встановлення розміру вартості (урахування вартості всіх ресурсів, які залучені до у виробничого процесу; визначення вартості ресурсів всіх постачальників, або вартості асортименту готової продукції) в абсолютному та у відсотках.

5. Систематизація показників за предметами аналізу від більшого до меншого.

6. Розрахунок кумулятивної структури показнику.

7. Розподіл на групи предметів аналізу: група А – до 80%, група В- від 80,1% до 95%, група С – понад 95,1%.

Даний аналіз не бере до уваги вплив часу. За умови наявності сезонних товарів на підприємстві систематизація готової продукції може бути спотворена і хибно оцінена. Наприклад у ТМ «Геркулес» в літній період основним видом реалізації замороженої продукції є морозиво, а в зимку – заморожені овочі. Тому при проведенні щоквартального чи щорічного ABC-

аналізу середні показники не будуть відображати об'єктивної ситуації менеджерам, і це може суттєво вплинути на ринок морозива чи заморожених овочів, зокрема в осінній період року.

Задля визначення ресурсів чи видів готової продукції використовують XYZ-аналіз разом ABC-аналізом, що обумовлює більшу частину доходу підприємства та стабільне виробництво за певний період часу. Для цього групи товарів, послуг чи ресурсів на підставі розрахунку коефіцієнту варіації розподіляють на групи.

Послідовність проведення XYZ-аналізу.

1. Збір даних за певний проміжок часу, для діагностики наслідків сезонних змін або економічних циклів, спираючись на ABC-аналіз.
2. Обчислення коефіцієнту варіації за кожним предметом аналізу.
3. Групування предметів. Чіткого розподілу на групи X, Y, Z не існує, тому до складу групи X, належать діючи у стабільному процесі предмети аналізу. За умов безперервності процесу виробництва коефіцієнт варіації в групі X може бути до 5%. В аграрному секторі виробництва продукції, враховуючи циклічність урожаїв, коефіцієнт варіації у групі X може бути до 30%. [13]

Експертні оцінки сприяють розробці структури, чіткої логічної схеми впливу зовнішнього ринкового середовища. Спираючись на оцінки експертів, маркетолог може отримати такі результати:

1. Реальну оцінку середовища, визначення чинників впливу та шляхів їх можливої змінюваності.
2. Аргументація впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.
3. Окреслення альтернатив чи стратегічних рішень які сприяють корегуванню стратегічних дій на певному сегменті ринку.
4. Визначення напрямків експлуатації внутрішніх резервів підприємства для забезпечення впровадження нових альтернативних рішень на ринку.

Як правило, експертні оцінки ринкового середовища торкаються зовнішніх факторів впливу. Світова практика демонструє використання різноманітних методів, які спираються на якісний аналіз певних груп факторів. Найбільш відомими методами є PEST, PESTEL, SCEPTIC. Їх тлумачення подано у таблиці 1.3.

Схожість методів зводиться до того, що маркетологи розробляють подальші кроки, спираючись на ґрунтовний та реальний перелік факторів. Недоліком таких методів є те, що підприємство може не відчувати впливу окремих факторів через особливості діяльності та певну структуру ринку. Іноді, деякі важливі групи факторів не беруться до уваги за такою схемою.

Таблиця 1.3.

Експертні методи оцінки ринкового середовища

PEST	PESTEL	SCEPTIC
Political	Political	Socio-demographic
Economic	Economic	Competition
Social	Socio-cultural	Economic
Technological	Technological	Political
	Environmental	Technical
	Legal	Industrial (supplier)
		Customer/clients

Навіть за умови застосування методики SCEPTIC для будь-якого аграрного підприємства, вплив природних факторів не буде враховано (географічне розташування підприємства та кліматичні умови для вирощування окремих видів сільськогосподарських культур). Тому підбирають індивідуальні фактори, враховуючи особливості діяльності підприємства ринку та його місію.

Послідовність дослідження ринкового середовища:

1. Окреслення напрямків впливу певних ситуацій на результати діяльності підприємства.
2. Визначення методу експертного аналізу (PEST, PESTEL, тощо).

3. Експертна оцінка можливого впливу факторів на розвиток підприємства.

4. Аргументація гіпотез вирішення проблем.

В Україні практикується аналіз факторів маркетингового середовища, запроваджений А.О. Старостіною [14] на прикладі дослідження міжнародних ринків. Цей аналіз будується на групі факторів, що стосуються особливостей дії на ринку. Кожному фактору надається експертна оцінка та визначається їх вплив на ринок попиту чи пропозиції. Такий аналіз проводиться за факторами макро- і мікросередовища.

Послідовність дослідження національних та міжнародних ринків (за А.О. Старостіною) [14]:

1. Окреслення переліку груп факторів та визначення ступеню їх впливу на діяльність підприємства. Загальний вплив макро та мікро факторів становить 1.0.

2. Визначення факторів кожної окремої групи та проведення попередньої експертної оцінки їх впливу. Експертна оцінка визначається за десятибальною шкалою за середнім значенням відповідей експертів.

3. Визначення негативного або позитивного впливу кожного окремого фактору на ринок попиту чи ринок пропозиції.

4. Аргументація варіантів вирішення проблем за кожним фактором.

5. Обчислення обґрунтованих оцінок факторів макро- та мікросередовища опираючись на розрахунок добутку експертних оцінок та ступеню впливу відповідної групи факторів.

6. Виявлення факторів, які визначають вибір альтернативних рішень за слабкими та сильними сторонами підприємства та розробка варіантів вирішення проблем.

Провівши аналіз методом дослідження національних та міжнародних ринків, спеціаліст - маркетолог отримує повну кількісну інформацію про загальний вплив мікро- чи макросередовища та ступінь впливу факторів на ринок попиту чи пропозиції.

Існують більш об'єктивні оцінки факторного аналізу. Вони спираються на експертні оцінки. Є такі методи, що одночасно враховують потенціал внутрішнього середовища підприємства та відображають позитивний чи негативний вплив на його результати. При такому оцінюванні фактори не поділяють на окремі групи зовнішнього чи внутрішнього середовища, а розділяють за можливостями/загрозами чи слабкими/сильними сторонами підприємства.

Найпоширенішим видом аналізу є SWOT, що показує сильні (S – strong) та слабкі (W – weakness) аспекти підприємства, а також його можливості (O – opportunities) та загрози (T – treats). Він є важливим методом дослідження і використовується для пошуків взаємозв'язків між негативним та позитивним впливом навколишнього середовища. По-перше, при застосуванні SWOT аналізу виявляються всі потенційні можливості та загрози зовнішнього середовища. По друге, метод SWOT аналізу надає можливість встановити міру впливу організації на перетворення навколишніх умов за допомогою своїх внутрішніх переваг, а також проектує міру шкоди навколишнього ринкового середовища підприємству, яке має слабкі позиції та умови використання ресурсів, (слабкі сторони). Отже, метод SWOT аналізу поєднує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників для прийняття аргументованих стратегічних рішень.

Послідовність дослідження

1. Визначення максимально значущих чинників зовнішнього середовища, які негативно впливають на функціонування підприємства і становлять загрозу у роботі.

2. Визначення найбільш значущих факторів зовнішнього середовища, які позитивно впливають на діяльність підприємства та покращують стан підприємства на ринку.

3. Схема можливих маркетингових пропозицій:

- урахування сильних сторін підприємства для реалізації його потенціалу;

- урахування сильних сторін підприємства для подолання можливих загроз;
- нівелювання слабких сторін та перетворення їх у сильні;
- відшук нових можливостей на ринку для усунення слабого потенціалу підприємства;
- впровадження пропозицій для уникнення загроз на ринку методом пом'якшення впливу слабких сторін підприємства, або взагалі відмова від виробництва окремих товарів.

Проводячи SWOT аналіз, маркетологи вносять як сильну сторону підприємства унікальну товарну пропозицію або конкурентну перевагу. Є випадки реалізації підприємством продукції яка нічим не відрізняється від продукції конкурентів і не демонструє ніяких інноваційних характеристик. Не беручи таку ситуацію до уваги, маркетолог може несвоєчасно відреагувати на зміни ринку чи не помітити стан розвитку конкурента. Наприклад дане підприємство у своєму процесі розвитку тримається на етапі зрілості, а у цей же час інше підприємство тільки виходить на ринок зі своєю пропозицією товару чи послуг. І навпаки: у власної фірми відбувається спад розвитку через неповне задоволення потреб споживачів, за таких умов підприємство-конкурент буде мати фазу активного росту. Отже, досліджуючи стан середовища, необхідно враховувати не лише цінність товару власного підприємства, а й товару конкурента.

У такому випадку використовується метод E-V-R узгодженості [2, С.124-127]. Суть E-V-R методу відображає взаємодію між E – Environment (середовище), V – value (цінність), R – resource (ресурси). Цей метод є графічною моделлю дій маркетолога за будь яких зв'язків трьох вказаних елементів (рис 1.4).

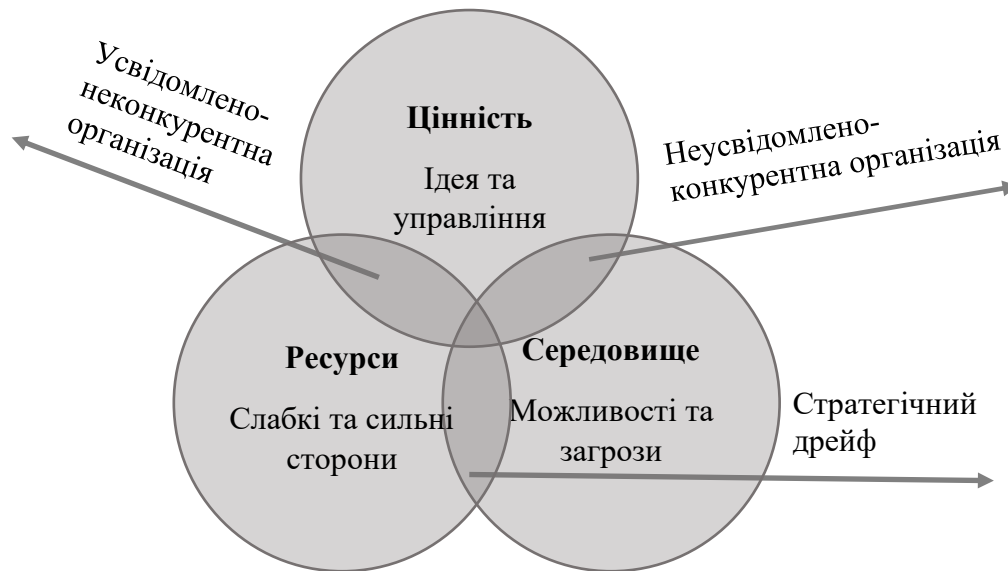


Рис. 1.4 – Модель E-V-R погодженості [2]

Джерело: [2]

Цей метод сприяє виявленню чітких та конкретних рамок, серед яких підприємство проводить свою маркетингову діяльність. Відомо п'ять варіантів погодженості маркетингового середовища, цінностей та ресурсів підприємства. Рисунок 2 відображає 100-відсоткову погодженість трьох названих елементів моделі за умови взаємодії кожного елемента.

За умови невідповідності існуючих ресурсів меті підприємства та середовищу, в якому воно існує, таке підприємство у своєму сегменті ринку буде «усвідомлене неконкурентним». Така ситуація може виникнути у разі, якщо підприємство заявляє про себе як про виробника органічних хлібопродуктів, але спостерігається дефіцит у постачанні органічного сировини. Або, якщо підприємство наголошує про інноваційно-технологічні переваги продукту, а фахівців, які можуть налагодити високотехнологічний процес виробництва немає. Маркетологи за таких умов, хоч і розуміють становище, але вплинути на процес не можуть. Так, наприклад, в ситуації з органічними хлібопродуктами, маркетинговий відділ не може вплинути на обсяг постачання органічної пшениці. У даному випадку потрібно дослідити наявні ресурси на підприємстві які більше відповідають існуючому маркетинговому середовищу: збільшення фінансових капіталовкладень у

виробництво органічного зерна або пошуку додаткових постачальників тощо. Невідповідність між наявними ресурсами та ідеєю підприємства призведе до переформатування існуючої маркетингової стратегії.

Спостерігається ситуація, коли при наявності необхідних ресурсів та існуючого середовища, підприємство може мати «неусвідомлену конкурентну» позицію: і результати збуту продукції позитивні, і фактори зовнішнього середовища підконтрольні. Однак така система управління не може впоратися із змінами ринку. У майбутньому таке підприємство буде знищене конкурентами за умови впровадження більш ціннісних пропозицій на ринку (більш широкий асортимент продукції, інноваційний товар, нова модель бізнесу, формування доданої вартості продукції). На сьогодні, у період запровадження цифрових технологій, все більше аграрних підприємств малого бізнесу пропонують свою продукцію через власні сайти, соціальні мережі та різноманітні мобільні додатки.

За умови, коли наявні ресурси та цінності не відповідають маркетинговому середовищу складеться ситуація, що вкаже на протиріччя внутрішньої взаємодії на підприємстві та зв'язок з процесами, що склалися на зовнішньому ринку. Ця модель називається «стратегічним дрейфом». Вплив науково-технологічного процесу, поява нових конкурентів, зміна попиту може призвести до незадоволеності постійних споживачів та втрати підприємством частки свого ринку збуту. У такій ситуації для маркетолога важливо дослідити фактори, які впливають на інтереси споживачів. Ключовими інструментами запровадження конкурентних переваг стануть нові ідеї використання інноваційних товарів та послуг та сучасні цифрові технології маркетингового управління підприємством.

Якщо жоден елемент у системі роботи підприємства не буде мати точок дотику, таке підприємство у майбутньому не зможе конкурувати, буде втрачати споживача та припинить існування на ринку.

Ступені формування моделі E-V-R [2, С.124-127]:

1. Аргументація важливості існування підприємства, визначення його цілей, та системи управління маркетингом.
2. Систематизація переліку ресурсів, які використовуються на підприємстві.
3. Акумуляція факторів, що мають вплив на підсумки функціонування підприємства.
4. Складання таблиці узгодженості: «Цінність – Ресурси».
5. Складання таблиці узгодженості: «Цінність – Середовище».
6. Складання таблиці узгодженості: «Ресурси – Середовище».
7. Окреслення дотичності елементів моделі.

Для узгодження оперативних дій та стратегічних завдань підприємства у постійно змінюваному середовищі застосовується аналіз MOST. Існують чотири елементи моделі MOST: місія (M – Mission), цілі (O – Objectives), стратегічні дії (S – Strategy), тактичні дії (T – Tactics). Розробка маркетингових та управлінських дій, які відповідатимуть стратегічному вектору підприємства – головна мета даного аналізу. Щоб підприємство мало можливість своєчасно змінити курс, залежно від змін середовища, проводиться системний аналіз маркетингових метрик і результатів виконання окремих тактичних завдань.

Послідовність проведення аналізу MOST:

1. Аргументація (для нового) та визначення (для вже існуючого) мети підприємства.
2. Визначення основної місії підприємстві.
3. Розробка стратегічних маркетингових задач.
4. Узгодження тактичних прийомів для кожної стратегічної задачі.
5. Системне коригування тактичних завдань відповідно до змін ринку для реалізації основної мети підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТД ЕЛЬДОРАДО» ДЛЯ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

2.1 Маркетингова діяльність та готовність ТОВ «ТД Ельдорадо» для виходу на міжнародні ринки

ТОВ «ТД Ельдорадо» створене в 2010 році у м.Тростянці Сумської області. З 2024 року підприємство стало лідером у виробництві борошна. Під брендом «Тростянецьке борошно» воно пропонує пшеничне борошно вищого та першого ґатунку, житнє борошно, цільнозернове борошно та висівки. Підприємство середнє за розміром: виробничі потужності складають до 150 т зерна/добу та має 80 робітників особового складу.

Свою продукцію на ринку ТОВ «ТД Ельдорадо» пропонує B2B підприємствам кондитерської галузі: Mondelez, Roshen, Nestle, АВК для виробництва борошняних виробів вищого ґатунку. Це обов'язкова умова для дотримання технологічних рішень та виробництва високоякісного борошна, яке використовуються при виробництві солодоців. Основним пакуванням слугують паперові пакети або поліпропіленові мішки.

Адаптація власних замовлень до індивідуальних потреб клієнтів за рахунок потужностей лабораторії якості – одна з сильних сторін та ексклюзивних особливостей підприємства. Саме лабораторія контролює якість продукції та виявляє брак. ТОВ «ТД Ельдорадо» здобуло сертифікат системи харчової безпеки FSSC 22000 та SMETA 4-pillar (Sedex Member Ethical Audit), який відповідає головним вимогам міжнародних стандартів за такими ключовими критеріями: умови та охорона праці, виробнича безпека та ділова репутація постачальника.

В роботі було досліджено умови маркетингової діяльності основних виробників борошна в Україні для ринку B2B.

ПрАТ «Київмлин» пропонує своє борошно під торговою маркою «Київмлин». Унікальні характеристики даного підприємства, що забезпечують перевагу перед конкурентами, зводяться до застосування сучасних технологій помолу, дотримання першокласної якості продукції та стабільності поставок великих замовлень. До асортименту продукції входить звичайне пшеничне борошно вищого та першого ґатунку м'яких сортів, борошно та суміші для кондитерських виробів, а також спеціальні види борошна з підвищеним вмістом білка. Пекарні, кондитерські фабрики, заклади HoReCa в центральному регіоні України та виробники напівфабрикатів (зазвичай замороженого тіста) - основні клієнти компанії.

ТОВ «Вінницький млинар», власник торгової марки «Зерноленд», що пропонує на ринок борошно та суміші, виготовлені з добірної сировини центральних регіонів України. Висока якість борошна досягається шляхом проведення ретельного контролю на всіх етапах виробництва що в сукупності з формуванням гнучких індивідуальних замовлень надає конкурентних переваг ТОВ «Вінницький млинар» на ринку. Підприємство пропонує широкий асортимент борошна різного ґатунку: м'яких сортів, органічне борошно, борошно грубого помолу та спеціалізовані суміші для виробників хлібобулочних виробів. Реалізація продукції відбувається через розвинену широку мережу харчових підприємств та великих пекарень.

ТОВ «Столичний млин» презентує торгову марку «Столичне борошно», відому своєю спеціалізацією на преміальних видах борошна. Застосування інноваційних технологій обробки зерна та адаптація їх до сучасних вимог ринку – головна конкурентна перевага підприємства. У широкому асортименті підприємство пропонує пшеничне борошно для хлібобулочних виробів, спеціальні суміші для кондитерських виробів та борошно з підвищеним вмістом клейковини. Основні споживачі підприємства – хлібозаводи, підприємства з виробництва снєків, мережі кафе та ресторанів Києва та Київської області.

ТОВ «Агрофірма «Добробут» презентує на ринку торгову марку «Золоте зерно». Головним завданням агрофірми є використання зерна високої якості та впровадження сучасних методів обробки сировини. Головними конкурентними перевагами даної агрофірми є наявність міжнародних сертифікатів з управління виробництвом та якістю товарів, широкий асортимент продукції та налагоджена логістика. На ринку підприємство реалізує широкий асортимент пшеничного борошна, цільнозернове борошно та суміші для хлібобулочних виробів тощо. Борошно постачають до хлібопекарських підприємств, які спеціалізуються на випічці виробів високої якості.

ПрАТ «Харківський комбінат хлібопродуктів» презентує торгову марку «Хлібороб», яка спеціалізується на виробництві високоякісного борошна для комерційного використання. Використання зерна з високо урожайних регіонів України – конкурентна перевага ТМ «Хлібороб». ПрАТ «Харківський комбінат хлібопродуктів» розташований близько до лінії фронту, що є головною загрозою для функціонування підприємства сьогодні. Головною продукцією підприємства є борошно твердих та м'яких сортів що застосовується для виробництва хліба та макаронних виробів. Основні споживачі підприємства – хлібозаводи, кондитерські фабрики та мережі закладів громадського харчування східної та центральної України.

Відповідно до проведеного аналізу умов діяльності конкурентів та наявного асортименту продукції був проведений бенчмаркінг за допомогою конкурентної матриці McKinsey (рис. 2.1).

На сьогодні ТОВ «ТД Ельдорадо» має початковий досвід постачання своєї продукції до країн близького зарубіжжя та Польщі. Але через блокування кордону та страйки, підприємство припинило постачання продукції до Республіки Польща і намагалося налагодити постачання товару до Великої Британії.

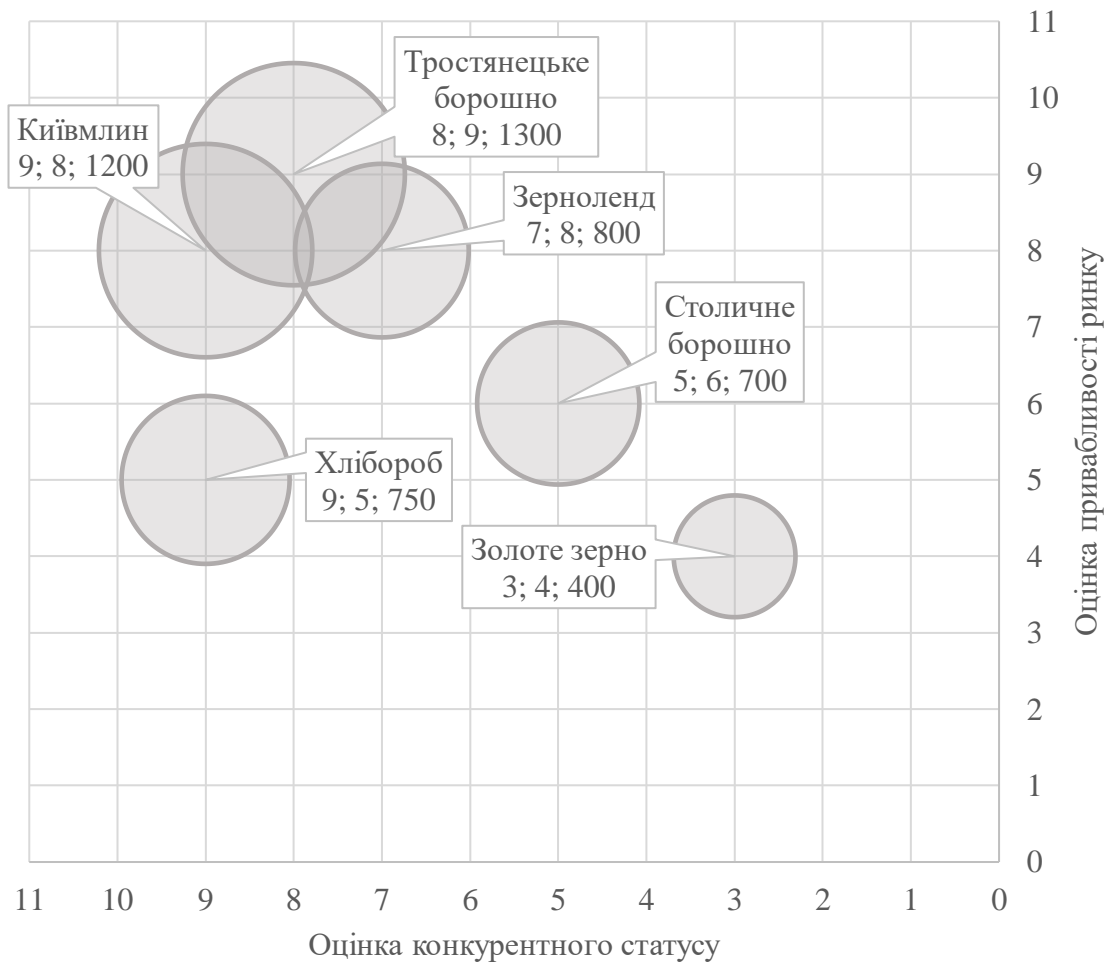


Рис. 2.1 Конкурентна матриця McKinsey на ринку борошна України
Джерело: власні розрахунки автора

Дані свідчать, що конкурентну силу на вітчизняному ринку має ТМ «Київмлин» та ТМ «Тростянецьке борошно» за існуючим рівнем доходів та конкурентного статусу на ринку. Також слід відзначити високий рівень привабливості товарів ТМ «Зерноленд», яка становить 8 із 10 одиниць. Саме три названих торгових марки користуються попитом у споживачів на українському ринку. В той же час, слід зазначити, що конкурентоздатність на вітчизняному ринку може бути завищеною, порівняно із можливим потенціалом на європейському ринку. Причиною постають такі питання як відповідність стандартам та логістичні умови дистрибуції, наявність асортименту борошна, що потребує споживач в країні експортерів. Наприклад, на ринку Великої Британії, споживачі більше віддають перевагу борошняним сумішам ніж борошну.

На підставі SWOT-аналізу визначено логічні взаємозв'язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками що мають стратегічно важливі аспекти для розвитку ТОВ «ТД Ельдорадо» (табл 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT виходу ТОВ «ТД Ельдорадо» на експорт

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Більше 10 років роботи компанії на внутрішньому ринку - Досвід співпраці із всесвітньо відомими брендами в харчовій галузі - Наявність міжнародної сертифікації - Мають власні виробничі потужності, що можуть бути збільшені - Висока якість продукції, яка контролюється за багатьма параметрами - Гнучкі умови співпраці / оплати - Готовність працювати під приватними торговими марками - Є досвід експортних поставок - Достатній фінансовий та людський ресурс, для налагодження та розширення експортної діяльності 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока залежність від продажів на внутрішньому ринку - Відсутність додаткових джерел фінансування росту (крім частини власного прибутку) - Суттєві затрати на логістику при експорті - Обмежена можливість відвідувати ринки / партнерів / виставки закордоном - Несформована на даному етапі політика виходу на ключових замовників власної продукції на ринках країн ЄС - Недостатня SEO оптимізація власного сайту
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Україна - "відомий бренд" у світі - Високоякісний продукт, вироблений із натуральних інгредієнтів - Виробництво продукції під брендом ORGANIC - Залучення додаткових коштів через продаж висівок пшеничних як альтернативного палива - Можливість конкурувати з європейськими виробниками за рахунок ціни та термінів виробництва - Споживачі за кордоном набагато охочіше ніж раніше купують українські продукти (через емпатію, бажання допомогти) 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> - Суттєве збільшення цін на сировину і енергоресурси - здорожчання продукту для кінцевого споживача - Вихід на ринки нових потужних конкурентів із числа місцевих виробників - Звичка замовників працювати з місцевими виробниками (ЄС) - Ризик активних військових дій в країні - Курсові коливання - Ризик відтоку робочої сили після відкриття кордонів (після війни)

Джерело: власні розрахунки автора

На сьогодні виробничі потужності компанії досить високі та мають сильні сторони що сприяє просуванню продукції на міжнародний ринок. Сильні сторони ТОВ «ТД «Ельдорадо» це – власні виробничі потужності та спроможність їх розширення, наявність міжнародної сертифікації продукції та гнучкі умови співпраці з партнерами, потужний фінансовий капітал для

успішної експортної діяльності. Водночас сильними сторонами компанії є досвідчене керівництво, позитивна репутація на ринку, гнучка цінова політика. Слабкими сторонами товариства є ще невідомий європейському споживачеві бренд, невизначена на даному етапі політика виходу на замовників власної продукції на ринках країн ЄС, обмежена можливість відвідувати ринки, ускладнена логістика з України та заблокованість деяких транспортних шляхів, а також відсутність додаткових зовнішніх інвестицій. Дослідивши та проаналізувавши слабкі сторони ТОВ «ТД Ельдорадо» має перспективу трансформувати їх в нейтральні.

Потужні можливості компанії досить реальні і надають підстави для перспектив у зростанні продажів та прибутку: виробництво продукції під брендом ORGANIC, можливість здорової конкуренції з європейськими виробниками за рахунок гнучкості ціноутворення та скорочення термінів виробництва продукції, залучення додаткових асигнувань через продаж технічних виробів з пшеничних висівків як альтернативного палива. На шляху опанування Європейського ринку ТОВ «ТД Ельдорадо» зазнає певних загроз його впливу: присутність на ринку потужних конкурентів із місцевого середовища, усталена звичка замовників працювати з регіональними виробниками (ЄС), активні воєнні дії в Україні та коливання курсу валют.

З'ясовано що позитивні сторони мають перевагу над загрозами що в переважній більшості спричинені війною в Україні і на які компанія не може впливати. Подолати загрози компанія може через самоудосконалення роботи підприємства, через надбання досвіду співпраці з європейськими партнерами, що призведе до надбання досвіду експортної активності.

Найвигідніша модель виходу на міжнародні ринки – пряме постачання продукції європейським виробникам, які мають високі вимоги до якості борошна, можуть приймати борошно у мішках та співпрацювати з B2B дистриб'ютором- імпортером, який постачатиме продукцію через власні канали збуту.

Дослідження роботи підприємства зі споживачами, конкурентами та вивчення готовності адаптувати продукт для подальшої реалізації лежить в основі оцінювання маркетингової стратегії підприємства та формування потенціалу використання ресурсів при експорті продукції.

Таблиця 2.2

Розуміння конкуренції в Україні

Питання	Бал
Наскільки повним є знання характеристик продукції конкурентів?	5
Як розуміння позиції продукту порівнюється із внутрішньою конкуренцією?	4
Як розуміння позиції продукту порівнюється із іноземною конкуренцією в Україні?	4
Наскільки детальні знання про продукцію конкурентів і розподілу на частки ринку за кордоном?	3
Наскільки детальні знання про аналогічну продукцію на ринках ЄС?	3
Як ви вважаєте, чи може МСП досягти успіху за кордоном без детального розуміння своїх конкурентів?	3
Наскільки повним є розуміння конкуренції як в Україні, так само на міжнародній арені?	22
Вага коефіцієнту, %	73

Джерело: власні розрахунки автора

Обмежена маркетингова інформація про об'єми продажу борошна на Європейських ринках, а також відсутність повної інформації стосовно конкурентів є слабкими сторонами ТОВ «ТД Ельдорадо» за умови експортування продукції. Відповідно до розрахунків маркетинговий відділ та відділ збуту володіють інформацією про стан конкуренції на Європейському ринку близько 73% .

Таблиця 2.3

Досвід у міжнародній діяльності

Питання	Бал
1	2
Наскільки велика частка експорту в загальному товарообігу?	3
Наскільки детальним є розуміння ринків ЄС за країнами чи регіонами?	3
Чи розуміє МСП різницю між споживачами/замовниками в різних країнах?	3
Наскільки повним є розуміння експортних та фінансових операцій?	4
Наскільки чітким є розуміння хто є потенційним партнера в ЄС?	3

1	2
Наскільки існуючий маркетинговий матеріал підходить для розвитку експорту в ЄС?	1
Яким є досвід ведення бізнесу в ЄС?	4
Наскільки повним є розуміння основних питань, пов'язаних із експортом?	21
Вага коефіцієнту, %	60

Джерело: власні розрахунки автора

Грунтовне вивчення представниками підприємства досвіду реалізації на зовнішньому ринку показало, що експорт борошна має невелику долю через те що борошно, виготовлене з м'яких сортів пшениці, не користується широким попитом на ринках Європи.

Таблиця 2.4

Готовність людських ресурсів ТОВ «ТД Ельдорадо» до експорту

Питання	Бал
Скільки персоналу доступно для провадження експортних операцій?	3
Наскільки достатні знання іноземних мов у персоналу, який займається експортом?	3
Який рівень ділового спілкування? (із західної точки зору, стосується прозорості, якості спілкування)	3
Який рівень довгострокового стратегічного планування в компанії? Стосується продажів, персоналу, виробництва тощо.	4
Наскільки керівництво розуміє експорт як складну діяльність зі збуту?	4
Наскільки ризикованою є війна для існування компанії через 6 місяців? Стосується продажів, втрачених ринків, безпеки працівників і виробництва	2
Яка загальна готовність МСП до експортних операцій?	19
Вага коефіцієнту, %	63

Джерело: власні розрахунки автора

Причинами гальмування розвитку експортної діяльності підприємства вважається відсутність досвідчених кадрів, втрачені ринки та ланцюги постачання. Блокування логістичного маршруту транспортування борошна через Республіку Польща у 2024 році призвело до збільшення транспортних витрат. Небезпечний стан у Сумській області, обумовлений бойовими діями, призвів до часткової втрати кваліфікованих кадрів, що змусило керівництво стимулювати працівників які залишилися та збільшити їм заробітну плату.

Таблиця 2.5

Фінансовий потенціал експорту ТОВ «ТД Ельдорадо»

Питання	Бал
Наскільки реально для МСП одразу розпочати роботу в Євро замість Гривні/Долара?	5
Наскільки готове МСП виділити достатній бюджет для запуску експорту в ЄС? вкл. оплату сертифікації продукції та персоналу	4
Який загальний рівень фінансової стабільності МСП на сьогоднішній день?	3
Чи має МСП гроші для проведення експортних операцій?	12
Вага коефіцієнту, %	80

Джерело: власні розрахунки автора

Задовільний рівень фінансових активів ТОВ «ТД Ельдорадо» дозволяє використовувати їх на експортні поставки за умови відтермінування платежів на термін від 60 до 90 календарних днів. Виходячи з цього, підприємству вигідніше обирати модель В2В на ринку Європи і реалізовувати продукцію або дистриб'юторам, або оптовим закупівельникам.

Таблиця 2.6

Потенціал продажу борошна ТОВ «ТД Ельдорадо»

Питання	Бал
Наскільки добре МСП розуміє свою позицію на ринку (за продукцією, як компанія, географічно тощо)	3
Наскільки добре МСП розуміє своїх партнерів в Україні?	3
Наскільки добре МСП розуміє своє бізнес-середовище в Україні? Конкуренцію, законодавство, логістику тощо.	5
Наскільки структурований підхід до ведення бізнесу в Україні?	5
Який рівень ділового спілкування? Рівень загального професіоналізму, веб-сторінки, маркетингових матеріалів.	5
Наскільки застосовні українські знання МСП для експорту в ЄС?	21
Вага коефіцієнту, %	84

Джерело: власні розрахунки автора

Згідно з розрахунками готовності експорту ТОВ «ТД Ельдорадо» здобуло максимальну оцінку. Підставою до отримання високої оцінки є упорядкованість структури бізнесу, отриманий досвід у проведенні перемовин із клієнтами та осмислення бізнес середовища в країні. Понад 10 років компанія веде діяльність на ринку борошна та займається реалізацією своєї продукції через розгалужену мережу хлібопекарських заводів та закладів громадського харчування. Більшість продукції реалізується на ринку В2В.

Таблиця 2.7

Потенціал продажу борошна ТОВ «ТД Ельдорадо»

Питання	Бал
Наскільки чітко МСП може визначити, який продукт/продукція піде на експорт, а яка залишиться на українському ринку?	4
Наскільки продукт є універсальним для міжнародних ринків?	5
Наскільки реалістичним є успіх продукту, обраного для експорту?	5
Якою мірою МСП розуміє процес сертифікації та технічного застосування?	3
Наскільки легко/швидко проходить процедура сертифікації та технічної відповідності їх продукції?	3
Яка його готовність виробляти власні торгові марки?	3
Наскільки продукція підходить для експорту?	23
Вага коефіцієнту, %	77

Джерело: власні розрахунки автора

Невідповідність вимогам ринку помолу продукції та її забрудненість стали причиною низького потенціалу сертифікації продукції ТОВ «ТД Ельдорадо» при реалізації на ринках Європи. Компанії В2В дотримуються вимог кодексу Аліментаріусу та стабільності розвитку бізнесу. Нажаль, підприємство ще не має зареєстрованої торгової марки в Європейському союзі.

Таблиця 2.8

Готовність ТОВ «Ельдорадо до експорту борошна

Питання	Бал
Наскільки це МСП має все, що потрібно, щоб налагодити сталий експорт до ЄС?	4
Наскільки реалістично, що МСП почне експортувати протягом наступних 12 місяців після завершення цього проекту?	5
Всього	9
Вага коефіцієнту, %	90

Джерело: власні розрахунки автора

Згідно з розрахунками ТОВ «ТД Ельдорадо» має готовність до експорту на 90%, що відповідає рівню досвідченого експортера. У майбутньому для успішного розвитку діяльності компанії їй необхідно надати перевагу моделі В2В для входження на європейський ринок та адаптації стандартів продукції до вимог потенційних клієнтів. Розрахункові показники представлено на рис 2.2.



Рис. 2.2. Напрями адаптації бізнес процесів ТОВ «ТД Ельдорадо» при виході на експорт

Джерело: власні розрахунки автора

2.2 Дослідження ринку борошна Європейського Союзу

Збільшення кількості населення за рахунок міграції та демографічної ситуації у Європейському Союзі призвело до розширення ринку борошна за рахунок збільшення частки експорту продукції що призвело до збільшення можливостей використання борошна в харчовій та інших галузях промисловості. У дипломній роботі аналізуються питання використання борошна в харчовій промисловості. Для цього було використано показники статистичних звітів торгівельної галузі для розвитку міжнародного бізнесу відповідно до гармонізованої системи опису та кодування товарів.

У роботі проведено аналіз таких продуктів:

- 11010011 - Борошно пшеничне з твердих сортів пшениці,
- 11010015 борошно з м'якої пшениці та полби (надалі по тексту *борошно*).

З метою вивчення внутрішньої конкуренції на ринку та аргументації вибору країни для експорту до уваги бралися статистичні показники Європейської комісії відповідно КВЕД Європейського Співтовариства. З

метою визначення конкурентів та кількості потенційних клієнтів використано такі галузі промисловості:

- виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості 10.61;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.71;
- виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів , 10.73.

З метою дослідження маркетингового середовища Європейського ринку вивчали динаміку експорту у вартісному та натуральному виразі, ціни та торговельний баланс. Також у роботі проведено аналіз таргетингу 28 країн світу з подальшим таргетуванням сегментації за трьома ознаками: потенціал експорту, конкурентні можливості країни, частка країни у світовому імпорті. Отримані результати досліджень подано у науковій публікації [15].

Ринок імпорту борошна в Європейському Союзі у 2024 році досяг \$1581 млн, або 25,6% від світового обсягу імпорту. Лідерами стали Нідерланди (\$33,2 млн), Франція (\$218,4 млн), Ірландія (\$159,7 млн), Бельгія (\$89,1 млн) та Іспанія (\$78,8 млн). В цілому, упродовж 2020-2024 років вартість імпорту борошна в країнах Європейського Союзу стрімко зростала в порівнянні із середньорічним темпом у 7,8%. Ця динаміка супроводжувалася поступовим збільшенням вартості імпорту від \$433 млн у 2020 р. до \$607 млн у 2024 році.

Сезонність вирощування зерна впливає на обсяги імпорту. Максимальні показники імпорту зафіксовано у травні (\$142 млн), а мінімальні – у грудні (\$116 млн). Аналіз показав невелику розбіжність між мінімальними та максимальними показниками (близько 18%) що засвідчує умовну стійкість попиту на ринку борошна.

Суттєвим аргументом щодо вибору країни експортера є висока концентрація конкурентів в окремих країнах. У Португалії, наприклад, цей показник сягає 80%, в Австрії – 51%, в Ірландії – 50%. За таких умов основними постачальниками, як правило, є сусідні країни, що призводить до зниження закупівельної ціни до \$420-530 за тонну продукції та перешкоджає виходу на міжнародні ринки. Це засвідчує, що для успішної конкуренції на

ринках ЄС важливе значення має відстань між країнами та торговельні зв'язки. На жаль, Українські виробники позбавлені такої можливості.

Вплив експортерів за межами ЄС на світовому ринку лімітований. Провідним постачальником борошна серед країн, які не включені до складу ЄС, на сьогодні є Індія, яка у 2024 році експортувала борошна на суму \$7,6 млн (14% від загального експорту країни). Історично склалося що основним споживачем індійської продукції є Велика Британія. Інші експортери, а саме; Данія (12,4 тис. т), Сербія (6,7 тис. т), США (2,4 тис. т) володіють незначною часткою ринку тому не можуть впливати на цінову політику та конкуренцію. Потрібно підкреслити, що 94% (\$1487 млн) борошна реалізується в межах країн Європейського Союзу.

Динаміка імпорту в країни Європейського Союзу наведена у табл. 2.9

Таблиця 2.9

Вартість імпорту у країнах Європейського Союзу, млн доларів

Країна	Рік					Відношення 2024 р. у % до	
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2023
Європейський Союз (ЄС 28)	889,6	948,2	1072,2	1377,3	1488,0	167,3	108,0
Нідерланди	193,4	204,2	236,0	283,1	329,6	170,4	116,4
Франція	124,9	139,8	136,9	176,0	210,4	168,5	119,6
Ірландія	99,8	100,0	122,2	154,1	158,7	159,1	103,0
Бельгія	39,3	45,5	53,5	66,8	88,8	226,1	132,9
Іспанія	39,8	44,1	51,9	90,2	77,5	194,5	85,9
Німеччина	42,9	53,6	66,5	61,6	72,0	167,8	117,0
Португалія	31,0	36,3	39,7	58,2	62,1	200,4	106,7
Румунія	48,2	52,2	63,1	71,8	57,5	119,4	80,2
Велика Британія	38,7	42,0	41,8	57,1	52,6	135,9	92,1
Австрія	23,0	24,5	28,4	46,6	51,9	225,7	111,3

Джерело: власні розрахунки автора на підставі даних trademap.org

Ринок імпорту борошна в Європейському Союзі постійно зростає і протягом останніх п'яти років виріс на 67,3%. Найбільше зростання спостерігається у Бельгії - 126,1%, Австрії - 125,7%, Іспанії — 94,5%.

Нідерланди, Франція, Ірландія та Бельгія - основні імпортери борошна в Європейському Союзі. А от провідними експортерами є Німеччина (\$611,8 млн), Італія (\$177,3 млн) та Велика Британія (\$146,8 млн). Велика Британія є не тільки основним постачальником борошна а й логістичним центром імпорту борошна в Ірландію.

На сьогодні Україна забезпечує лише 0,7% світового обсягу експорту борошна і посідає 28 місце. Через далеку відстань до країн-імпортерів концентрація експорту є низькою (0,09), що засвідчує недостатню розвиненість торговельних зв'язків. ТОВ «ТД Ельдорадо» для успішного виходу на ринки ЄС потрібно зосередитися на країнах зі швидкими темпами зростання імпорту а саме: Португалії, Бельгії, Іспанії та Великій Британії. Враховуючи низький рівень концентрації експорту та невеликий досвід роботи на європейських ринках, українським підприємствам слід приділити особливу увагу налагодженню логістичних зв'язків та побудові партнерських взаємовідносин в питаннях зберігання борошна [16]. На даному етапі вартість експорту України в ЄС складає 25,4 млн доларів, що становить 0,67 % від світового об'єму експорту (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Експорт борошна з України, 2024 р.

Імпортери	Вартість експорту (\$, тис дол)	Торговий баланс (\$, тис дол)	Частка в українському експорті (%)
Загальний експорт	41785	40014	100
Європейський Союз (ЄС 28)	25362	23699	60,7
Польща	5953	5768	14,2
Чехія	4107	4107	9,8
Хорватія	3312	3312	7,9
Угорщина	2229	2211	5,3
Румунія	2152	2152	5,2
Словаччина	1518	1508	3,6
Франція	1138	1119	2,7
Литва	1025	1025	2,5
Німеччина	1012	987	2,4
Швеція	535	535	1,3

Джерело: власні розрахунки автора на підставі даних trademap.org

Експорт борошна з України до Польщі, Чехії, Хорватії та Угорщини зріс у 25 разів за 2020–2024 роки. Це обумовлено відносно невеликою відстанню між державами що дозволяє зменшити транспортні витрати. Наприклад, собівартість доставки 20 тонн борошна до Німеччини складає \$3–5 тис., а транспортування в інші країни ЄС збільшить витрати. Якщо ж вартість однієї поставки буде складати €6–8 тис., то за таких умов, кінцева вартість продукції у віддалені країни ЄС стане неконкурентоспроможною для українських виробників.

Обмеженість внутрішніх ресурсів та недостатній власний виробничий потенціал є основними причинами імпорту борошна до країн ЄС (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Обсяги виробництва борошна в країнах Європейського Союзу, тис тон

Країна	Роки			2022 р. до 2020 р, %
	2020	2021	2022	
Німеччина	5602,2	5555,9	5313,0	94,8
Італія	4185,4	4424,4	4361,4	104,2
Велика Британія	3770,6	4035,5	4146,9	110,0
Франція	3956,5	3671,8	3844,4	97,2
Іспанія	3639,0	3467,9	3467,9	95,3
Польща	2408,0	2291,8	2338,8	97,1
Румунія	959,5	961,7	966,4	100,7
Бельгія	925,8	906,7	871,4	94,1
Угорщина	890,8	873,3	845,3	94,9
Греція	768,0	739,4	729,4	95,0
Чехія	681,5	682,8	648,5	95,2
Португалія	683,9	636,7	587,5	85,9
Нідерланди	593,6	604,1	541,6	91,2
Швеція	536,3	535,4	471,3	87,9
Болгарія	402,9	436,5	432,1	107,2
Австрія	400,7	371,7	424,2	105,9
Словаччина	285,8	284,5	288,1	100,8
Хорватія	250,4	255,1	248,5	99,3
Данія	194,3	198,8	215,5	111,0
Фінляндія	138,9	156,3	157,6	113,4
Литва	117,5	113,3	98,5	83,9
Словенія	92,0	87,9	86,1	93,5
Естонія	52,6	53,9	53,3	101,4
Європейський Союз (28)	31536,2	31345,6	31137,9	98,7

Джерело: [17]

Виробництво борошна у Великій Британії, Німеччині та Італії складає більше 4 млн тон на рік. Словенія, Литва та Естонія виробляють менше 100 тис тон на рік. Наслідки пандемії Covid-19 суттєво вплинули на обсяги виробництва борошна в Литві і зменшились на 20 тис тон, або на 16%.

Для відбору країни - експортера було проведено порівняльний аналіз за такими критеріями [15] :

– потенціал експорту (торговий баланс, ріст імпорту за останні 5 років, рівень оподаткування, ціна за групою товарів, вартість імпорту, відстань до України);

– ринкові можливості (кількість потенційних споживачів, досвід і присутність України на ринку, частка у світовому імпорті, ринкова концентрація, рівень конкуренції).

Результати аналізу представлені на рис 2.3

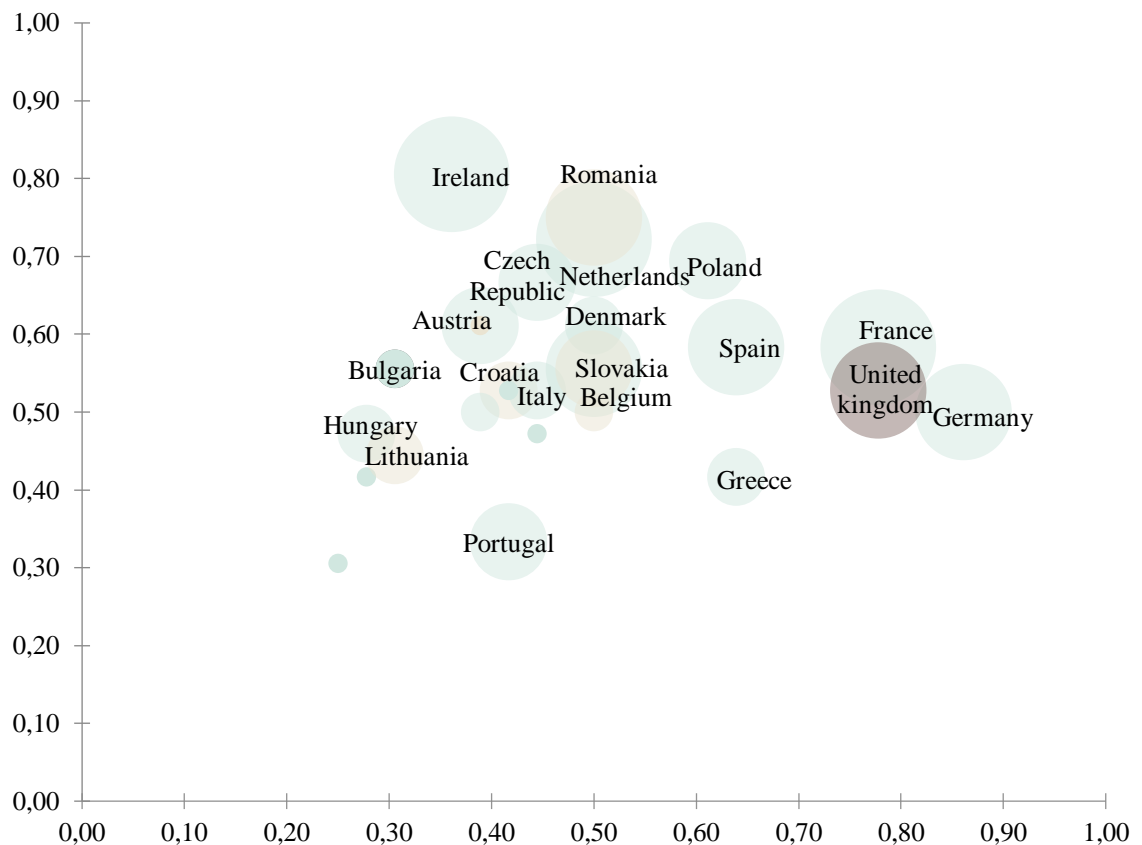


Рис. 2.3 Потенціал експорту в країни ЄС-28.

Джерело: власні розрахунки автора [15]

Українські виробники борошна розглядають можливість експорту продукції до Франції, Німеччини та Великої Британії як потенційних партнерів.

Франція має потужний імпортерний ринок борошна, вартість його у 2024 році склала \$138,4 млн, із часткою у світовому імпорті 2,7% тому цей фактор вказує на позитивні сторони для експорту українського борошна. Додатковий попит на сировину обумовлений великою кількістю підприємств хлібопекарської галузі (25,5% від загальної кількості в ЄС-28). Мінусовий торговий баланс Франції який склався у 2024 році і дорівнює \$39,88 млн наявно показує залежність країни від імпорту, тому може позитивно впливати для нарощування українського експорту. Хоча упродовж останніх 5 років імпорт борошна у Франції знизився на 5%, що підкреслює зменшення ринку. Ускладнює вихід України на ринок Франції залежність від внутрішніх виробників та висока конкуренція серед постачальників в межах країни.

Низький рівень концентрації імпорту (13%) та його обсяги, які склали \$55,7 млн у 2024 році, свідчать про позитивні сторони німецького ринку і сприяють входженню нових гравців. Німеччина - другий за потужністю виробник хлібопродуктів в ЄС (8,3% від загальної чисельності підприємств), що обумовлює стабільний попит на борошно в країні. Позитивний торговий баланс Німеччини у \$330,4 млн є негативним фактором для українських експортерів і демонструє сильну експортну можливість країни. Виклики для конкурентоспроможності українського борошна утворює низька середня ціна імпортного борошна (\$489/т).

Ринок Великої Британії має високу середню ціну імпортного борошна (\$738/т), чим обумовлюється можливість для отримання більш високої маржі. На сьогодні доля експорту українського борошна до Великої Британії (\$88 тис.) ще невелика але це засвідчує про попереднє визнання української продукції. Позитивно сприяє виходу нових постачальників на Британський ринок низький рівень концентрації імпорту (16%). Зниження імпорту борошна на 10% щорічно, що спостерігається упродовж останніх 5 років негативно

впливає на кінцеву вартість продукції для споживачів. Позитивний торговий баланс (\$41,4 млн) свідчить про високий рівень самозабезпеченості країни.

З метою завоювання британського ринку ТОВ «ТД Ельдорадо» слід зосередитись на реалізації продукції елітної якості, що буде обумовлювати високу ціну. Для зниження стримуючих факторів виходу на ринок додатково слід налагодити співпрацю з партнерами які орієнтовані на імпортні товари.

Для подальшого дослідження виходу компанії ТОВ «ТД Ельдорадо» на експортний ринок було обрано Велику Британію як найбільш потенційну країну. Зростання обсягів імпорту продукції та стабільний позитивний торговий баланс є основними економічними показниками, які демонструють розвиток ринку борошна у Великій Британії. У світовому рейтингу імпортерів країна посідає 21 місце в імпорті борошна що становить 1,1%. Потужний розвиток галузі та широкі перспективи для розширення ринку дають можливість прогнозувати експортний потенціал у \$393,2 млн. до 2028 року. Вартість імпорту борошна з пшениці м'яких сортів до Великої Британії склала \$59,2 млн у 2022 році, а темпи зростання за період 2022-2023 років досягли 22%. Це засвідчує зростання попиту на пшеничне борошно м'яких сортів і сприяє досягненню нових перспектив для імпортерів. Найвищу ціну мала продукція із Саудівської Аравії (\$4,99/кг) а найнижчу ціну - продукція з Польщі (\$0,46/кг) тому середня імпортна ціна склалась на рівні \$0,74/кг.

Попри позитивні економічні показники, слід звертати увагу на високу цінову конкуренцію та залежність від умов ринку. Позитивний торговий баланс у \$86,5 млн свідчить про достатні експортні можливості України. Отже, ринок Великої Британії має великі перспективи для українського експорту та потребує ретельного дослідження цінової політики та конкурентних переваг.

В роботі досліджено рівень цін на борошно у Великій Британії на ринку оптової торгівлі за 10 років (рис. 2.4).

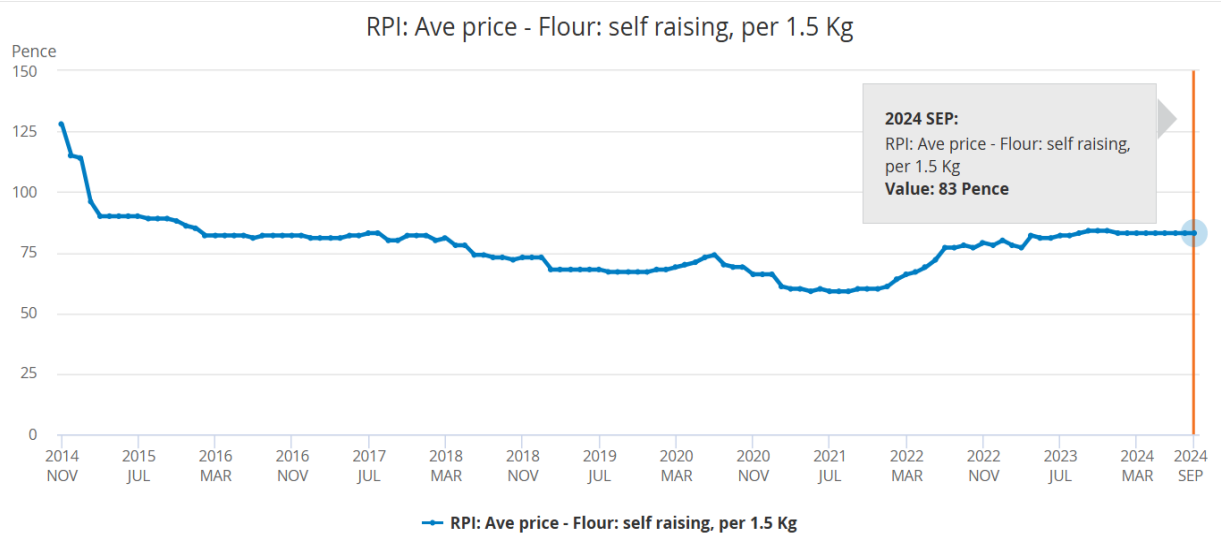


Рис. 2.4 Динаміка ціни на борошно у Великій Британії, 2014-2024 рр., пенсів.
Джерело: [18]

Ціна на борошно за період 2022-2024 років суттєво не змінювалась і обмежувалася 81-83 пенси за 1,5 кг, що становить 29 грн/кг. Цей показник необхідно враховувати розробляючи стратегічні шляхи виходу на ринок та розрахунки логістичних операцій.

У роботі було досліджено маркетингову діяльність та стратегію розвитку основних виробників на ринку Великої Британії. Дослідження надано у додатку А.

З метою формування конкурентної стратегії було обрано групу конкурентів з доходом від 50 до 150 мільйонів фунтів стерлінгів, які пропонують широкий асортимент борошна м'яких сортів. Головними конкурентами за розміром бізнесу: Heugates Flour Mills, Carr's Flour Mills, G.R. Wright & Sons Ltd. Вони пропонують широкий асортимент борошна різного помолу та спеціалізовані види борошна (наприклад, органічні або безглютенові). Їхніми основними клієнтами є виробники продуктів харчування: пекарні, крафтові магазини, кафе та ресторани а також оптові дистриб'ютори. Як правило, на ринку постачальники застосовують таку цінову стратегію: одночасно пропонуючи конкурентоспроможну ціну на звичайне борошно і високі ціни на спеціалізоване борошно тобто

застосовуючи стратегію максимізації ціни для продукту преміум-класу через позиціонування підприємства як сімейного бізнесу.


Найпотужнішим конкурентом є відома марка на ринку Wright's компанії G.R. Wright & Sons Ltd. Компанія застосовує диференціацію цін, пропонуючи як конкурентоспроможну ціну на звичайне борошно, так і елітні ціни на спеціалізоване борошно. Через позиціонування підприємства як сімейного бізнесу для продукції преміум-класу застосовується стратегія максимізації ціни.

У ТОВ «ТД Ельдорадо» за асортиментом борошна є конкурент Neugates Flour Mills. Компанія Neugates Flour Mills у власній ціновій політиці застосовує витратно - конкурентну стратегію для стандартизованого борошна і максимізацію цін на спеціальні продукти: органічне борошно та борошно кам'яного помолу. Ще одним конкурентом є компанія Carr's Flour Mills. Вона застосовує стратегію ціноутворення на підставі додаткових цінностей при незмінній якості та надійності, за рівнем послуг та пропонує оптові знижки для оптових клієнтів.

Поряд з цим на ринку B2B Великої Британії пропонують свій асортимент торгові марки інших країн. Для вивчення особливостей маркетингової діяльності було розглянуто три основні торгові марки, що пропонують свою продукцію для хлібопекарень та закладів харчування (табл 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз типових конкурентів на ринку B2B Великої Британії

	<p>Brand MATTHEWS COTSWOLD FLOUR Speciality Organic Вагу упаковки 15.96 Kilograms Ціна за упаковку 32,84 € Ціна за 1 кг 2,06 € Біле борошно тонкого помелу дає еластичне тісто з чудовою вологістю та легкістю. Ідеально підходить для випічки піци та пасти. Використовується для розтяжного тіста для піци з низьким вмістом глютену та хрусткою скоринкою. Інгредієнти: борошно пшеничне, залізо, карбонат кальцію, ніацин (B3), тіамін (B1)] https://cutt.ly/G795XhJ</p>
---	---

	<p>Brand McDougalls Speciality Vegetarian Mix Вагу упаковки 3.5 Kilograms Ціна за упаковку 19.24 € Ціна за 1 кг 4.85 € Основна суміш для піци McDougalls зручна та проста у використанні, забезпечуючи кейтерингу та кухарям незмінно чудові результати. Інгредієнти: пшеничне борошно (з додаванням кальцію, заліза, ніацину, тіаміну), сухі дріжджі, пшенична клейковина, сіль, рослинні олії (пальмова, рапсова), емульгатори (E472e, E491), соєве борошно, декстроза, пшеничне борошно, засоби для обробки борошна (E920), E300, амілаза, ксиланаза). https://cutt.ly/Y73wGMF</p>
	<p>Brand Wright's Speciality Caffeine free Вагу упаковки 16 Kilograms Ціна за упаковку 38,5 € Ціна за 1 кг 2,41 € Цей продукт належить бренду малого та середнього бізнесу, що підтримується державними програмами. Інгредієнти: Пшеничне борошно, засіб для обробки борошна: аскорбінова кислота https://cutt.ly/o73yFiy</p>

Джерело: вебсайти підприємств, власні дослідження автора

Дослідження показало що товар конкурентів розфасований в упаковках по 4 кг. для роздрібної торгівлі, для оптової торгівлі застосовується паперова упаковка 16 кг. Залежно від якості борошна оптова ціна за 1 кілограм коливається від 2 до 5 €/кг. Важливим фактором конкурентоспроможності борошна на ринку HoReCa є збагачення його вітамінами та мінералами.

2.3 Модель поведінки споживачів на ринку борошна у Великій Британії

Стратегічним напрямком розвитку ТОВ «ТД Ельдорадо» для експорту продукції обрано модель B2B що обумовлює способи реалізації продукції: оптові поставки, Big Bags або пакування продукції масою від 15 до 21 кг.

На ринку Великої Британії представлено широкий асортимент борошна та сумішей для виробництва хлібопекарських виробів: борошно для млинців, пирогів, тощо.

У процесі дослідження було окреслено загальні тенденції розвитку ринку борошна у Великій Британії [19].

На сьогодні спостерігається зростання популярності продуктів швидкого приготування що стимулює збільшення реалізації пшеничного борошна на європейському ринку. Стабільну динаміку розвитку галузі демонструє середньорічний приріст виробництва пшеничного борошна у 2,6% до 2028 року. Зростання харчової промисловості, покращення економічних умов у регіоні сприяють збільшенню споживання напівфабрикатів, а це, зі свого боку, нарощує попит на пшеничне борошно.

Завдяки доступності високоякісного органічного пшеничного борошна розширюються перспективи для успішного розвитку хлібопекарської та кондитерської галузей. Разом з тим збільшується інтерес споживачів у безглютенових продуктах що сприяє розширенню асортименту продукції на ринку. Зростаючий інтерес населення до здорового харчування сприяє виготовленню продуктів з цільнозернового борошна, що надає перспектив стабільному зростанню даного виробництва до 2027 року.

Значний вплив на розподіл ринку за каналами доставок має роздрібна торгівля. Звичайно, велика доля тут належить гіпермаркетам та супермаркетам, але інтенсивний розвиток інтернет-ресурсів сприяє розвитку онлайн-торгівлі та відкриває широкі можливості постачальникам. З метою заохочення споживачів і територіального розширення продажів виробникам необхідно адаптуватися до цифрових платформ.

На даний час провідними компаніями борошномельної галузі є Allied Mills, Whitworth Bros Ltd, Heygates Flour Mills, Carr's Flour Mills, Rank Hovis Ltd, Shipton Mill, ADM Milling, G.R. Wright & Sons Ltd, Doves Farm Foods, Marriages' Millers.

На ринку Великої Британії спостерігається збільшення попиту на хлібобулочні та кондитерські вироби. [19].

Пандемія негативно вплинула на зміну споживацьких уподобань тому об'єми виробництва та продажів хліба різко знизилися але на сьогодні ринок хлібобулочних виробів у Європі почав інтенсивно зростати. Останнім часом все більше споживачі надають перевагу спеціалізованим хлібопродуктам при тому що попит на традиційний хліб залишається стабільним. Попит на спеціалізовані хлібопродукти у 2020 році зріс на 15,3% що відобразилося на розширенні асортименту і одночасно сприяло впровадженню інноваційних технологій у виробництві. Поряд зі зростанням обсягів продаж збільшується і ціна хліба яка на 5,6% випереджає зростання продажу.

Під час пандемії зріс попит споживачів на натуральні продукти та екотовари місцевого виробництва. Спостерігається підвищений попит на хлібні вироби здорового харчування із подовженим терміном зберігання, наприклад лаваш або палички гріссіні. Поряд з цим зріс інтерес до вегетаріанського хліба, що призвело до зміни технологій виробництва та адаптації сировини до нових споживацьких інтересів.

Для успішного розвитку ринку хліба важливе значення надається впровадженню інноваційних технологій. Кількість інноваційних продуктів (нові сорти хліба, сухі суміші для випікання) збільшилась на 19%. Одним з найперспективніших видів хлібобулочних виробів у зростанні галузі є заморожена випічка. Останнім часом надається перевага хлібові, збагаченому корисними речовинами, або хлібобулочним виробам найвищої якості з органічного борошна. Великі ритейлери, такі як Carrefour, Aldi, Rewe та Lidl, самі розвивають власні торгові марки та пропонують продукцію за демократичними цінами.

У різних країнах, залежно від структури виробництва та культурних особливостей споживання, сучасний ринок хлібобулочних виробів здобув значну сегментацію в різних країнах [19]. Провідна роль у постачанні продукції споживачам належить супермаркетам і гіпермаркетам що складає

від 66% до 68% сучасного ритейлу у дистрибуції свіжих хлібобулочних виробів. Ресторатори залишаються основними закупівельниками у галузі.



Рис. 2.5. Профіль менеджера із закупівлі на хлібопекарському заводі
Джерело: власні узагальнення автора

Спосіб життя та зростаючий інтерес до здорового харчування вносять корективи до споживчих переваг що має визначальний вплив на формування ринку хлібобулочних виробів у Великій Британії. На споживацькі інтереси значний вплив має зручність пакування хлібобулочних виробів, дотримання санітарних вимог та можливість довготривалого зберігання. Останні показники свідчать, що 86% споживачів традиційного хліба та 91% споживачів спеціального хліба надають перевагу упакованій продукції а це стимулює виробника використовувати не лише якісну сировину, а й приділяти увагу у виробництві інноваційним технологіям які сприяють довготривалому зберігання хлібопродуктів.

Зростаючий інтерес до здорового харчування збільшив попит на безглютенові продукти, на продукти без консервантів, з додаванням вітамінів та мікроелементів, використанням борошна з високим вмістом клітковини. Статистичні дані свідчать, що 20% споживачів надають перевагу органічному

борошну та сумішам, 18% - безглютеновим продуктам та 18% - продуктам без консервантів [19]. Споживачі все більше надають перевагу хлібобулочним виробам з високим вмістом рослинного білка, що відображає про вплив тенденцій здорового харчування та веганства на вибір продуктів. Широкої популярності набули продукти з високим вмістом протеїну та клітковини серед споживачів, що у дієті дотримуються низьковуглеводного способу харчування.

Споживачі Великої Британії мають широкий попит на різного виду інформацію пов'язану з процесами приготування їжі, поєднання смакових та ароматичних особливостей інгредієнтів, культурними традиціями у приготуванні автентичних страв, надаючи перевагу приготуванню їжі традиційними способами з метою збереження натуральності та безпечності продуктів. Вибір споживачів обумовлений появою на ринку альтернативного борошна та інгредієнтів, що зберігають його смак і натуральність. Отже виробники хлібобулочних виробів мають враховувати ці тенденції та орієнтуватися на збільшення попиту на продукти, які поєднують екологічність, традиційність процесу виробництва та здоровий спосіб життя.

За спостереженнями консалтингового агентства проведеного у 2024 році 50% британців визначили піцу улюбленим варіантом їжі на винос [20]. Хоча у 2024 році зафіксовано скорочення ринку доставки піци вперше з 2013 року що склало 3,8 мільярда фунтів стерлінгів. Передбачається зростання галузі наступного року до 3,9 мільярда фунтів стерлінгів[21]. Слід зазначити, що кількість працюючих у секторі доставки складає понад 54 тисячі осіб[22].

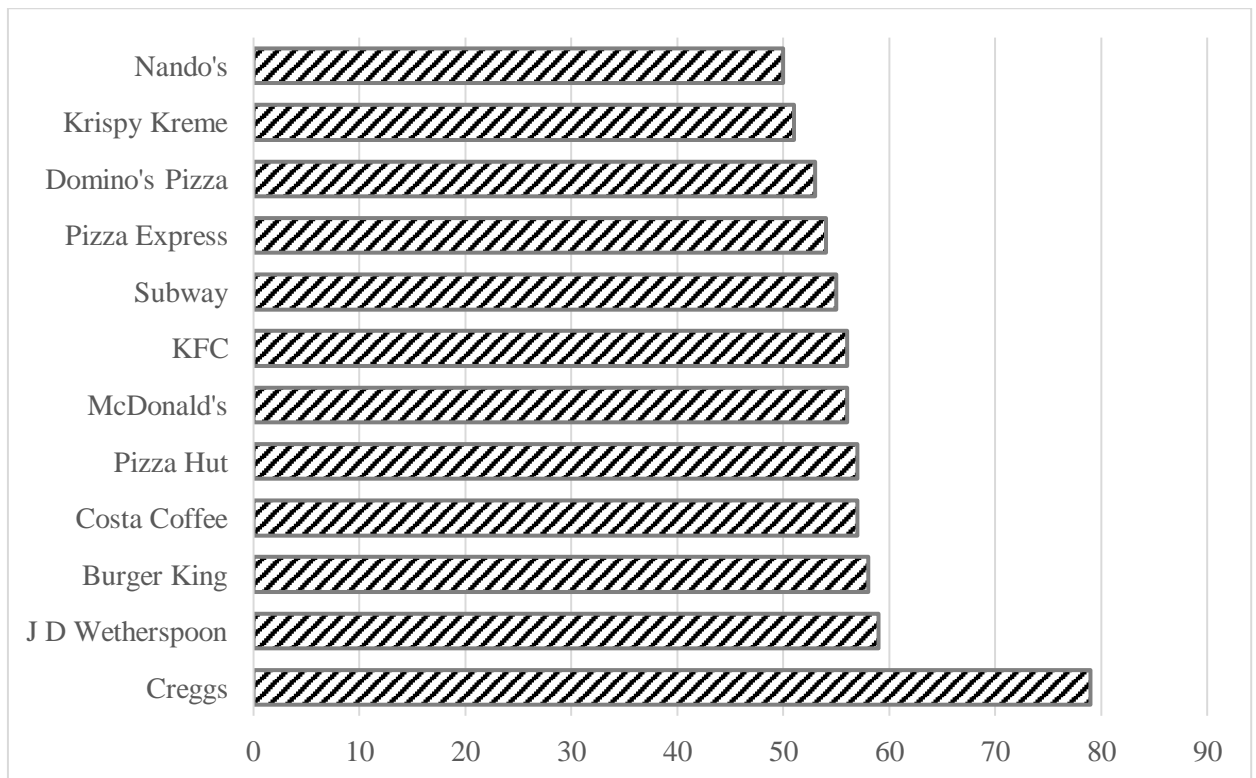


Рис 2.6 Найбільш популярні бренди харчування у Великій Британії, 2024
Джерело: [22]

Серед найкращих брендів ресторанів Великій Британії в першому кварталі 2024 року, що отримали найвищий рейтинг британської громадськості (79%) визначено ресторан Greggs. Серед п'ятірки найкращих брендів визначено ресторани: J D Wetherspoon, Burger King, Costa Coffee і Pizza Hut [23]. Найпопулярнішим у 2021 році був бренд Nando's У обліковому записі Nando's зафіксовано 1359 732 підписники [24]. Серед закладів мережі швидкого харчування на Facebook у Великій Британії найпопулярнішою стала мережа Costa Coffee. Вона заохотила на свою сторінку Facebook [24] 1,75 мільйона шанувальників. 50 Відсотків споживачів Великої Британії визначили кращим вибором замовлення через ресторани - піцу[25]. У таблиці 2.13 подано результати досліджень замовлення піци через ресторани з визначенням основних вікових груп та регіонів.

Таблиця 2.13

Споживчі переваги у HoReCa за регіонами Великої Британії

Region	18-24 years	25-34 years	35-44 years	45-54 years	55+ years
Лондон	Суші, піца, індійська	Тайська, Індійська, Суші	Індійська, Середземноморська	китайська, індійська	Риба і чіпси, індійська
Південно-Східна Англія	Піца, бургери, китайська	Індійська, піца, тайська	Індійська, китайська, піца	Риба і чіпси, індійська	Риба і чіпси, китайська
Північно-Західна Англія	Піца, бургери, китайська	Індійська, піца, китайська	Китайська, Індійська, Шашлики	Риба і чіпси, індійська	Риба і чіпси, китайська
Йоркшир і Хамбер	Бургери, піца, індійська	Китайська, Індійська, Піца	Індійська, риба і чіпси	Риба і чіпси, китайська	Риба і чіпси, індійська
Вест-Мідлендс	Індійська, Бургери, Піца	Індійська, китайська, піца	Індійська, китайська, риба та чіпси	Риба і чіпси, індійська	Риба і чіпси, китайська
Східна Англія	Бургери, піца, китайська	Індійська, піца, китайська	Індійська, риба і чіпси	Риба і чіпси, китайська	Риба і чіпси, індійська
Шотландія	Піца, бургери, індійська	Індійська, піца, китайська	Індійська, китайська, риба та чіпси	Риба і чіпси, китайська	Риба і чіпси, індійська
Уельс	Піца, бургери, китайська	китайська, індійська, піца	Індійська, риба і чіпси	Риба і чіпси, індійська	Риба і чіпси, китайська
Північна Ірландія	Бургери, піца, індійська	китайська, піца, індійська	Індійська, китайська, риба та чіпси	Риба і чіпси, індійська	Риба і чіпси, китайська

Джерело: власні дослідження автора

Молодь від 18 до 34 років є основним споживачем піци у Великій Британії. При вивченні даного питання особливу увагу варто приділити регіону який підлягає дослідженню та його специфіці. На південному сході Великої Британії вік основних споживачів піци – від 18 до 44 років. Ці аспекти лежать в основі для подальшого постачання борошна: вибору регіону та мережі ресторанів швидкого харчування та використання у виробництві

продукції із замороженого тіста. Більша частина ресторанів Domino's Pizza зосереджена в Лондоні та Південно – Східному регіоні Великої Британії.

У Великій Британії, крім дотримання кодексу Аліментаріусу [26], розроблено і свої вимоги до стандартів виготовлення піци. Такими стандартами є: гігієнічні заходи під час виробництва, пов'язані з умовами SPS; обмеження вживання деяких речовин, межі допуску для залишків або забруднення певними (немікробіологічними) речовинами; мікробіологічні критерії кінцевого продукту тощо. У Великій Британії обов'язково враховуються національні стандарти під час технології виробництва, пакування, транспортування та зберігання продукції поряд з вимогами корпоративних клієнтів щодо якості борошна.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТД ЕЛЬДОРАДО»

3.1 Модель ієрархії альтернатив вибору стратегії виходу на ринок

Задля визначення альтернативних дій для удосконалення процесів збуту необхідно враховувати весь спектр факторів маркетингового середовища, які прямо впливають на наслідки маркетингової діяльності підприємства, а також враховують модель поведінки споживача. З цією метою за допомогою встановлених критеріїв та параметрів у роботі було проаналізовано вибір можливих альтернатив формування стратегії виходу на зовнішній ринок для ТОВ «ТД Ельдорадо». В основу лягли фактори та висновки які було розглянуто у розділі 2. Для дослідження сильних та слабких сторін та здобуття обґрунтованих результатів було проведено SWOT аналіз та аналіз альтернатив методом ієрархії.

Для зручності користування он-лайн програмою всі параметри аналізу ієрархій отримали скорочені назви, а саме: «Створення сайту та продаж кінцевим споживачам» - «Продаж онлайн B2B».

Алгоритм ієрархічного синтезу.

1. Щоб визначити вектори - пріоритетів W_i відносно останнього рівня ієрархії необхідно побудувати матрицю парних порівнянь $[E_i]$ і обчислити головні власні вектори (пріоритети).

2. Визначити переваги елементів певного ієрархічного рівня стосовно елементів вищого рівня.

3. Обрання альтернативи відповідно до максимального елементу власного вектору.

Аналіз першого ієрархічного рівня наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння критеріїв моделі ієрархії

Критерій	Упаковка sustainable	Додаткові вкладення на збут	Необхідність створення сайту	Інноваційність товару	Наявність сертифікації	Необхідність комунікації з клієнтом	Відстань транспортування	Можливість перевезення транспортом клієнта
Упаковка sustainable	1	3	1/7	1/7	1/3	2	1/5	1/3
Додаткові вкладення на збут	1/3	1	1/7	1/7	1/7	9	3	1/5
Необхідність створення сайту	7	7	1	5	1/3	7	5	1/5
Інноваційність товару	7	7	1/5	1	9	3	5	5
Наявність сертифікації	3	7	3	1/9	1	3	7	3
Необхідність комунікації з клієнтом	1/2	1/9	1/7	1/3	1/3	1	9	5
Відстань транспортування	5	1/3	1/5	1/5	1/7	1/9	1	1/7
Можливість перевезення транспортом клієнта	3	5	5	1/5	1/3	1/5	7	1

Джерело: власні розрахунки автора

Власний вектор для критеріїв: $V = 0,1250$. Нормований власний вектор: $W = 0,8940; 1,7452; 4,0667; 4,6500; 3,3889; 2,0526; 2,0526; 0,8913, 2,7167$. Основний вплив на вибір альтернативи надають параметри «Необхідність створення сайту» (4,07), «Інноваційність товару» (4,65). Інтегрований показник дорівнює 20,405. Адаптувати стратегії виходу на новий ринок дозволяють підприємству такі цифрові інструменти: контент-маркетинг, соціальний маркетинг та аналітика споживчої поведінки [28]. Альтернативи

стратегії виходу на ринок за рахунок зміни упаковки наведені у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Аналіз впливу критерію «Упаковка sustainable» на вибір стратегії

Альтернатива	Продаж онлайн B2C	Модель співпраці із HoReCa	Продаж через дистриб'юторів	Електронний каталог	Продаж на маркетплейсі	Продаж у супермаркетах
Продаж онлайн B2C	1	9	3	7	7	7
Модель співпраці із HoReCa	1/9	1	3	1/3	7	9
Продаж через дистриб'юторів	1/3	1/3	1	7	3	5
Електронний каталог	1/7	3	1/7	1	3	5
Продаж на маркетплейсі	1/7	1/7	1/3	1/3	1	1/7
Продаж у супермаркетах	1/7	1/9	1/5	1/5	7	1

Джерело: власні розрахунки автора

Власний вектор для критеріїв: $V = 0,0438; 0,0855; 0,1993; 0,2279; 0,1661; 0,1006; 0,0437; 0,1331$. Нормований власний вектор: $W = 0,6711; 1,2479; 3,2486; 3,8537; 1,3506; 0,4306; 2,1155$. Основний вплив на вибір альтернативи «Упаковка sustainable» надають параметри «Продаж онлайн B2C» (0,46) та «Модель співпраці із HoReCa» (0,17) та «Продаж через дистриб'юторів» (0,18). Інтегрований показник дорівнює 15,4443.

Таблиця 3.3

Аналіз впливу критерію «Додаткові вкладення на збут» на вибір стратегії

Альтернатива	Продаж онлайн B2C	Модель співпраці із HoReCa	Продаж через дистриб'юторів	Електронний каталог	Продаж на маркетплейсі	Продаж у супермаркетах
Продаж онлайн B2C	1	1/9	1/9	3	7	5
Модель співпраці із HoReCa	9	1	1/9	1/5	7	5
Продаж через дистриб'юторів	9	9	1	7	5	5
Електронний каталог	1/3	5	1/7	1	3	1/5
Продаж на маркетплейсі	1/7	1/7	1/5	1/3	1	5
Продаж у супермаркетах	1/5	1/5	1/5	5	1/5	1

Джерело: власні розрахунки автора

Власний вектор для критеріїв: $V = 0,0435; 0,0808; 0,2103; 0,2495; 0,1636; 0,0874; 0,0279; 0,1370$. Нормований власний вектор: $W = 0,6322; 1,0824; 3,1612; 3,7202; 2,3867; 1,2217; 0,4167; 2,0401$. Вдалими інвестиціями підприємства у ефективну маркетингову систему є додаткові вкладення на збут. Задля ефективного реагування на зміни ринку варто розробляти адаптивні інноваційні стратегії які дозволять підприємствам зменшити ризики та посилити конкурентоспроможність [29]. Основний вплив критерію «Додаткові вкладення на збут» надається на «Продаж онлайн B2C» (0,12) та «Модель співпраці із HoReCa» (0,19). Інтегрований показник дорівнює 14,66

Таблиця 3.4

Аналіз впливу критерію «Необхідність створення сайту» на вибір стратегії

Альтернатива	Продаж онлайн B2C	Модель співпраці із HoReCa	Продаж через дистриб'юторів	Електронний каталог	Продаж на маркетплейсі	Продаж у супермаркетах
Продаж онлайн B2C	1	9	7	5	7	5
Модель співпраці із HoReCa	1/9	1	1/7	1/5	3	3
Продаж через дистриб'юторів	1/7	7	1	7	5	7
Електронний каталог	1/5	5	1/7	1	3	5
Продаж на маркетплейсі	1/7	1/3	1/5	1/3	1	1/3
Продаж у супермаркетах	1/5	1/3	1/7	1/5	3	1

Джерело: власні розрахунки автора

Власний вектор для критеріїв: $V = 0,0431; 0,07388; 0,2156; 0,2537; 0,1628; 0,0833; 0,0284; 0,1392$. Нормований власний вектор: $W = 0,6046; 1,0416; 3,1105; 3,6685; 2,3504; 1,2343; 0,4149; 2,0364$. У нинішніх умовах сьогодення саме використання цифрових технологій сприяє отриманню точних даних з метою аналізу ринкових тенденцій і прийняття стратегічних рішень для визначення оптимального каналу збуту [30]. Основний вплив критерію «Необхідність створення сайту» надається на «Продаж онлайн B2C» (0,51) та «Модель співпраці із HoReCa» (0,26) та «Електронний каталог» (0,11). Інтегрований показник дорівнює 14,4611.

Таблиця 3.5

Аналіз впливу критерію «Інноваційність товару» на вибір стратегії

Альтернатива	Продаж онлайн B2C	Модель співпраці із HoReCa	Продаж через дистриб'юторів	Електронний каталог	Продаж на маркетплейсі	Продаж у супермаркетах
Продаж онлайн B2C	1	1/9	3	1/7	7	7
Модель співпраці із HoReCa	9	1	3	9	9	9
Продаж через дистриб'юторів	1/3	1/3	1	7	5	7
Електронний каталог	7	1/9	1/7	1	5	3
Продаж на маркетплейсі	1/7	1/9	1/5	1/5	1	1/5
Продаж у супермаркетах	1/7	1/9	1/7	1/3	5	1

Джерело: власні розрахунки автора

Власний вектор для критеріїв: $V = 0,0418; 0,0720; 0,2151; 0,2537; 0,1625; 0,0854; 0,0287; 0,1408$. Нормований власний вектор: $W = 0,6024; 1,0586; 3,1036; 3,6599; 2,3450; 1,2460; 0,4083; 2,0247$. Впровадження інноваційних технологій на підприємствах позитивно сприяють адаптації бізнес-моделей до мінливих ринкових умов та споживацьких інтересів. Ті компанії, що ефективно впроваджують інноваційні підходи, мають можливість розширення аудиторії, тестування нових пропозицій та можуть ефективно відгукуватись на конкуренцію [31]. Основний вплив критерію «Інноваційність товару» надається на «Модель співпраці із HoReCa» (0,46), «Продаж через дистриб'юторів» (0,2) та «Електронний каталог» (0,15). Інтегрований показник дорівнює 14,4485.

Альтернативи впливу критерію «Наявність сертифікації» наведені у табл. 3.6.

Власний вектор для критеріїв: $V = 0,0417; 0,0733; 0,2148; 0,2533; 0,1623; 0,0862; 0,0283; 0,1401$. Нормований власний вектор: $W = 0,6073; 1,0662; 3,1132; 3,6623; 2,3497; 1,2394; 0,4076; 2,0254$. Основний вплив критерію «Наявність сертифікації» надається на «Модель співпраці із HoReCa» (0,45) та «Продаж через дистриб'юторів» (0,21) та «Електронний каталог» (0,13).

Таблиця 3.6

Аналіз впливу критерію «Наявність сертифікації» на вибір стратегії

Альтернатива	Продаж онлайн B2C	Модель співпраці із HoReCa	Продаж через дистриб'юторів	Електронний каталог	Продаж на маркетплейсі	Продаж у супермаркетах
Продаж онлайн B2C	1	1/5	1/3	1/3	3	3
Модель співпраці із HoReCa	5	1	5	5	5	3
Продаж через дистриб'юторів	3	1/5	1	3	3	5
Електронний каталог	3	1/5	1/3	1	1	5
Продаж на маркетплейсі	1/3	1/5	1/3	1	1	3
Продаж у супермаркетах	1/3	1/3	1/5	1/5	1/3	1

Джерело: власні розрахунки автора

Системне впровадження цифровізації через автоматизацію процесів та моніторинг відповідності стандартам, сприяє підвищенню ефективності контролю якості. Згідно з сучасними вимогами надійнішу сертифікацію продукції та швидке і точне виявлення недоліків у виробничих процесах забезпечує використання підприємством цифрових технологій [32]. Інтегрований показник дорівнює 14,4485.

Таблиця 3.7

Аналіз впливу критерію «Необхідність комунікації з клієнтом» на вибір стратегії

Альтернатива	Продаж онлайн B2C	Модель співпраці із HoReCa	Продаж через дистриб'юторів	Електронний каталог	Продаж на маркетплейсі	Продаж у супермаркетах
Продаж онлайн B2C	1	1/9	1/7	1/5	3	3
Модель співпраці із HoReCa	9	1	7	9	9	9
Продаж через дистриб'юторів	7	1/7	1	3	3	5
Електронний каталог	5	1/9	1/3	1	5	5
Продаж на маркетплейсі	1/3	1/9	1/3	1/5	1	3
Продаж у супермаркетах	1/3	1/9	1/5	1/5	1/3	1

Джерело: власні розрахунки автора

Власний вектор для критеріїв: $V = 0,042017; 0,0733; 0,2151; 0,2532; 0,1625; 0,0855; 0,0283; 0,1402$. Нормований власний вектор: $W = 0,6064; 1,0597; 3,1102; 3,6644; 2,3498; 1,2392; 0,4090; 2,0277$. Основний вплив критерію «Необхідність комунікації з клієнтом» надається на «Модель співпраці із HoReCa» (0,58) та «Продаж через дистриб'юторів» (0,18) та «Електронний каталог» (0,12). Інтегрований показник дорівнює 14,4663.

Таблиця 3.8

Аналіз впливу критерію «Відстань транспортування» на вибір стратегії

Альтернатива	Продаж онлайн B2C	Модель співпраці із HoReCa	Продаж через дистриб'юторів	Електронний каталог	Продаж на маркетплейсі	Продаж у супермаркетах
Продаж онлайн B2C	1	7	1/5	3	1/9	1/7
Модель співпраці із HoReCa	1/7	1	1/9	1/7	1/9	1/9
Продаж через дистриб'юторів	5	9	1	9	7	7
Електронний каталог	1/3	7	1/9	1	1/5	1/9
Продаж на маркетплейсі	9	9	1/7	5	1	1/5
Продаж у супермаркетах	7	9	1/7	9	5	1

Джерело: власні розрахунки автора

Власний вектор для критеріїв: $V = 0,0419; 0,0733; 0,2150; 0,2533; 0,1624; 0,0857; 0,0283; 0,140$. Нормований власний вектор: $W = 0,6064; 1,0611; 3,1108; 3,6636; 2,3495; 1,2394; 0,4087; 2,0270$. Основний вплив критерію «Відстань транспортування» надається на «Продаж через дистриб'юторів В» (0,51) та «Продаж на маркетплейсі» (0,14) та «Продаж у супермаркетах» (0,24). Велике значення має оптимізація логістичних витрат, що сприяє підприємствам у виборі ефективної моделі збуту одночасно враховуючи специфіку розподільчих і транспортних ланцюгів та їх вплив на конкурентоспроможність продукції [33]. Інтегрований показник дорівнює 14,4664.

Таблиця 3.8

Аналіз впливу критерію «Можливість перевезення транспортом клієнта» на вибір стратегії

Альтернатива	Продаж онлайн B2C	Модель співпраці із HoReCa	Продаж через дистриб'юторів	Електронний каталог	Продаж на маркетплейсі	Продаж у супермаркетах
Продаж онлайн B2C	1	9	3	7	3	5
Модель співпраці із HoReCa	1/9	1	1/5	3	1/9	1/3
Продаж через дистриб'юторів	1/3	5	1	5	3	5
Електронний каталог	1/7	1/3	1/5	1	1/7	1/3
Продаж на маркетплейсі	1/3	9	1/3	7	1	3
Продаж у супермаркетах	1/5	3	1/5	3	1/3	1

Джерело: власні розрахунки автора

Власний вектор для критеріїв: $V = 0,0419; 0,0733; 0,2150; 0,2533; 0,1624; 0,0857; 0,0283; 0,140$. Нормований власний вектор: $W = 0,6067; 1,0621; 3,1113; 3,6637; 2,3500; 1,2389; 0,4087; 2,0275$. Значний вплив на вибір моделі збуту має можливість перевезення продукції транспортом клієнта таким чином забезпечується своєчасна доставка продукції та оптимізуються логістичні витрати. Основний вплив критерію «Можливість перевезення транспортом клієнта» надається на «Продаж онлайн B2C» (0,41) та «Продаж через дистриб'юторів» (0,26) та «Продаж на маркетплейсі» (0,19). Інтегрований показник дорівнює 14,4679.

Таблиця 3.9

Розрахунок пріоритетів за встановленими критеріями

Критерій	Пріоритет
Упаковка sustainable	0,0419
Додаткові вкладення на збут	0,0734
Необхідність створення сайту	0,2150
Інноваційність товару	0,2532
Наявність сертифікації	0,1624
Необхідність комунікації з клієнтом	0,0856
Відстань транспортування	0,0282
Можливість перевезення транспортом клієнта	0,1401
ОС=	0,6553

Джерело: власні розрахунки автора

Згідно з моделлю ієрархії основними критеріями вибору альтернатив є: необхідність створення власного сайту (0,2150), інноваційність товару (0,2532), наявність сертифікації (0,1624). Для опанування зарубіжного ринку доцільно створити власний сайт різними іноземними мовами що забезпечить впровадження інноваційного підходу до збору, структурування та аналізу даних про клієнтів. Це дозволить сформувати персоналізовані комунікації, сприятиме оптимізації у взаємодії з цільовою аудиторією та підвищенню ефективності адаптації маркетингової стратегії до специфіки нового ринку [35]. Налагодження системи прямих і зворотних зв'язків зі споживачами сприяє ефективності реалізації інноваційних стратегій, беручи до уваги інформаційне та комунікаційне середовище [36]. Загальна сума пріоритетів дорівнює 0,6553. У таблиці 3.10 наведений загальний розрахунок моделі ієрархії.

Таблиця 3.10

Модель ієрархії критеріїв

Пріоритет	Упаковка sustainable	Додаткові вкладення на збут	Необхідність створення сайту	Інноваційність товару	Наявність сертифікації	Необхідність комунікації з клієнтом	Відстань транспортування	Можливість перевезення транспортом клієнта
Продаж онлайн B2C	0,46	0,12	0,51	0,13	0,10	0,05	0,06	0,41
Модель співпраці із NoReCa	0,17	0,19	0,05	0,46	0,45	0,58	0,02	0,04
Продаж через дистриб'юторів	0,18	0,43	0,26	0,20	0,21	0,18	0,51	0,26
Електронний каталог	0,12	0,12	0,11	0,15	0,13	0,12	0,04	0,03
Продаж на маркетплейсі	0,03	0,06	0,03	0,02	0,08	0,04	0,14	0,19
Продаж у супермаркетах	0,04	0,08	0,04	0,03	0,05	0,03	0,24	0,07
ОС=	0,387	0,819	0,223	0,454	0,151	0,155	0,286	0,097

Джерело: власні розрахунки автора

Згідно з проведеним аналізом ієрархій визначено: обираючи альтернативи продажу онлайн через власний сайт, варто надати увагу виготовленню власної упаковки та попередити клієнтів про необхідність перевезення борошна власним транспортом або транспортом логістичних фірм. Обираючи альтернативи прямої контрактації з клієнтами HoReCa варто враховувати інноваційність наявного товару та його сертифікати. Обираючи альтернативи просування продукції через дистриб'юторів варто передбачити додаткові інвестиції на зберігання продукції та оплату послуг дистриб'ютора. Обираючи альтернативи розробки електронного каталогу доречним буде надати інформацію про інноваційність товару. Продажі на маркетплейсах та супермаркетах зазвичай мають низький рівень впливу критеріїв представлених в моделі, тому не розглядаються як можливі альтернативи. Результати розрахунку пріоритетів наведені у таблиці 3.12

Таблиця 3.12

Розрахунок пріоритетів за запропонованими альтернативами

Альтернатива	Пріоритет
Продаж онлайн B2C	0,2499
Модель співпраці із HoReCa	0,2783
Продаж через дистриб'юторів	0,2451
Електронний каталог	0,1128
Продаж на маркетплейсі	0,0625
Продаж у супермаркетах	0,0515

Джерело: власні розрахунки автора

Надважливою місією альтернативої стратегії виходу на ринок Великої Британії визначено прямий контакт у системі B2B а саме: членство в асоціаціях, прямий маркетинг, участь у виставках та професійних форумах тощо. Інноваційні саміти та готельно-ресторанні форуми, що організуються онлайн, в даний час стають актуальними та набирають особливо вагомого впливу. Продаж борошна через власний сайт для кінцевих споживачів - друга за важливістю альтернатива. В роботі на цільовому просторі онлайн продажів відіграють вирішальну роль соціальні мережі Facebook, Instagram тощо.

3.2 Розробка стратегічного напрямку виходу на ринок з інноваційним товаром

У даний час у ресторанній індустрії Великої Британії спостерігається високий попит на елітні інгредієнти, зокрема на борошно високої якості для хлібопекарських і кондитерських виробів, які відповідають стандартам ресторанів Michelin. Передбачається збільшення попиту на страви з борошна у мережі франчайзингових ресторанів. Широкий інтерес суспільства до екологічно безпечного способу життя та здорового харчування добре співпадає з місією ТОВ «ТД Ельдорадо» щодо пропозиції на ринок високоякісного борошна м'яких сортів.

Завдяки розширенню асортименту передбачається збільшення відсотка елітного сегменту продукції за рахунок заохочення клієнтів серед мережі ресторанів Michelin та 5-ти зіркових готелів, у яких діють ресторани і впроваджена цілодобова система харчування. За таких умов компанія буде пропонувати борошно вищої якості збагачене мінералами та вітамінами. Компанія надає можливість адаптувати суміші до унікальних ресторанних рецептів. Представники франчайзингових ресторанів, що виготовляють піцу, будуть забезпечувати поставки ординарного борошна, яке відрізняється від інших конкурентів особливостями технології виробництва та зберігання. ТОВ «ТД Ельдорадо» пропонує на ринок суміші борошна що виготовляються з відбірного українського зерна та мають високу якість, що обумовлює ідеальну текстуру тіста та вишуканий смак виготовлених страв. «ТД Ельдорадо» пропонує зазначену продукцію оптом в пакетах по 15 кг і гарантує надійність у постачанні, взаємовигідну співпрацю що сприяє ресторанам Michelin стабільно отримувати якісний продукт. Методика С.М. Ілляшенко дозволяє оцінити ступінь інноваційності товару та відповідність даної продукції інтересам виробників, споживачів, постачальників, партнерів тощо [37].

Таблиця 3.13

Оцінка відповідності нової продукції інтересам товаровиробника

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відповідає (1)	Повністю не відповідає(0)
Прибутковість (0,2)	*				
Технологічність (0,15)	*				
Якість товару (0,1)		*			
Наявність споживачів (0,2)		*			
Наявність каналів збуту (0,2)		*			
Ресурсна забезпеченість (0,15)	*				

Джерело: власні розрахунки автора на основі методики Ілляшенка С.М. [37]

$$\begin{aligned}
 H_b &= \frac{4}{4} * 0,2 + \frac{4}{4} * 0,15 + \frac{3}{4} * 0,1 + \frac{3}{4} * 0,2 + \frac{3}{4} * 0,2 + \frac{4}{4} * 0,15 \\
 &= 0,2 + 0,15 + 0,075 + 0,015 + 0,015 + 0,15 = 0,605
 \end{aligned}$$

Оцінка відповідності нового продукту інтересам виробника становить 0,605, це відповідає середньому рівню і визначається як ризикована для виробництва та запуску.

Таблиця 3.14

Оцінка відповідності нової продукції інтересам споживача

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відповідає (1)	Повністю не відповідає(0)
Якість товару (0,2)	*				
Технологічні характеристики (0,1)		*			
Сервіс (0,4)	*				
Економічні параметри (0,3)	*				

Джерело: власні розрахунки автора на основі методики Ілляшенка С.М. [37]

$$H_B = \frac{4}{4} * 0,2 + \frac{4}{4} * 0,1 + \frac{3}{4} * 0,4 + \frac{4}{4} * 0,3 = 0,2 + 0,1 + 0,3 + 0,3 = 0,9$$

Оцінка відповідності нового продукту інтересам споживача становить 0,9, це становить високий рівень. Такий товар буде користуватись високим попитом на ринку.

Таблиця 3.15

Оцінка відповідності нової продукції інтересам постачальників

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відповідає	Повністю не відповідає(0)
Прибутковість (0,4)	*				
Стабільність замовлень (0,35)		*			
Обсяги замовлень (0,25)		*			

Джерело: власні розрахунки автора на основі методики Ілляшенка С.М. [37]

$$H_B = \frac{4}{4} * 0,4 + \frac{3}{4} * 0,35 + \frac{3}{4} * 0,25 = 0,4 + 0,2625 + 0,1875 = 0,85$$

Оцінка відповідності нового продукту інтересам постачальників становить 0,85, що має високий рівень. Постачальнику буде вигідно співпрацювати з даною компанією у питаннях оптових поставок сумішей борошна різного асортименту.

Таблиця 3.16

Оцінка відповідності нової продукції інтересам рестораторів

Характеристика товару	Оцінка за порядковою і бальною шкалою				
	Повністю відповідає (4)	Достатньо відповідає (3)	Частково відповідає (2)	Практично не відповідає (1)	Повністю не відповідає(0)
Стабільність постачання (0,2)		*			
Попит на продукцію (0,4)		*			
Прибутковість (0,4)	*				

Джерело: власні розрахунки автора на основі методики Ілляшенка С.М. [37]

$$H_B = \frac{3}{4} * 0,2 + \frac{3}{4} * 0,4 + \frac{4}{4} * 0,4 = 0,15 + 0,3 + 0,4 = 0,85$$

Новий продукт відповідає інтересам рестораторів і має високу оцінку - 0,85, що викликає зацікавленість керівників та менеджерів і стимулює їх до широкої співпраці з компанією для підвищення якості страв та розширення асортименту.

Основними напрямками моделі бізнесу є диференціація роботи з клієнтами, і залежно від спеціалізації ресторану розробляється та впроваджується новий продукт на ринку. Беручи до уваги спеціалізацію ресторану та спектр асортименту, його класовість та об'єми поставок ТОВ «ТД Ельдорадо» буде широко пропонувати борошно та його суміші. Запропоновані суміші борошна матимуть різні цінові межі і цінова розбіжність залежатиме від обсягів закупок, класом зерна що використовується, збагаченістю борошна та технологією виробництва. Попри зайнятість ринку борошна місцевими виробниками у Великій Британії, ТОВ «ТД Ельдорадо» зможе зайняти своє місце в сегменті унікальних товарів та замовлень. У даному випадку дотримання агресивно-наступальної стратегії інноваційного розвитку компанії на ринку буде виправданим.

Таблиця 3.17

Характерні риси агресивної стратегії на ринку борошна

Ознака	Характеристика	Властивості на ринку борошна
1	2	3
Сутність стратегії	Швидке проникнення на ринок, активне захоплення частки ринку за рахунок інновацій, низьких цін або агресивного маркетингу.	Створення унікальних сумішей, які перевершують конкуренцію, акцент на преміум-сегмент в мережі HoReCa.
Головна ціль	Лідерство на ринку за обсягами продажів або часткою ринку.	Завоювання довіри ключових гравців HoReCa, включаючи ресторани Michelin та 4-ох зіркові готелі.
Основні завдання в межах аналізу ринку	Виявлення слабких сторін конкурентів-виробників у Великій Британії, аналіз потреб цільової аудиторії в сегменті HoReCa	Оцінка трендів екологічності, зростання попиту на преміальні суміші, сегментація ринку HoReCa.
Потреби, які задовольняються	Швидке реагування на зміну попиту, трендах у туризмі, забезпечення якісних та інноваційних продуктів для споживачів.	Забезпечення потреб ресторанів на постійній основі без затримки товару, пропозиція індивідуального замовлення та різноманітного асортименту

1	2	3
Концепція реалізації інноваційного процесу	Інвестування в нові технології виробництва борошна, розробка продуктів з доданою цінністю, активний ребрендинг, який передбачає культуру споживачів Великої Британії.	Розробка ексклюзивних рецептур для високоякісного хлібопекарського та кондитерського борошна, збагаченого борошна, екологічно чистого.
Типи інновацій, що з'являються	Продуктові (нові рецептури), процесні (нові технології виробництва), маркетингові (нова упаковка, що відповідає вимогам сталого розвитку).	Впровадження преміальних та органічних сумішей, автоматизація виробництва, упаковка, що знижує обсяги втрати товару
Рівень ризику управлінських рішень	Високий, через необхідність значних інвестицій та швидкі темпи реалізації, ризик експорту продукції, міжнародні фінансові платежі	Ризиковані рішення щодо швидкого масштабування, виходу на конкурентний ринок Великої Британії. У найближчу перспективу необхідно зосередитись на окремому сегменті
Головний акцент в потенціалі інноваційного розвитку	Створення конкурентної переваги за рахунок інновацій та високої швидкості їх реалізації.	Унікальні пропозиції для HoReCa (наприклад, суміші регіональним характером для випікання англійського пирога).
Тип інноваційного розвитку	Агресивно-проривний, спрямований на швидке випередження конкурентів через пропозицію унікального замовлення.	Розширення асортименту преміум-сегменту, створення спеціалізованих продуктів для ресторанів.

Джерело: власні дослідження автора

Можливість визначити основні етапи реалізації робіт та їх груп при впровадженні інноваційних сумішей борошна дає життєвий цикл проекту (ЖЦП).

Таблиця 3.18

Життєвий цикл проекту «Сніданок для гурманів на ринку HoReCa»

Фази проекту			
Концептуальна	Планування та технологічне оновлення	Реалізація	Масштабовано на ринку HoReCa
1	2	3	4
збір вихідних даних щодо потенціалу ринку	Призначення керівника та підбір команди проекту	Проведення зустрічей і дегустацій	Визначення результатів
аналіз потреб клієнтів	Встановлення контактів та партнерів	Проведення переговорів та підписання контрактів	Вирішення конфліктних ситуацій із дистриб'юторами та клієнтами
Визначення цілей, завдань і моделі проекту	Вивчення цілей і мотивацій вимог замовника	Запровадження в дію систему управління та моніторингом процесу	Підготовка аналітичних звітів та рекомендації

1	2	3	4
Встановлення обмежень та ризиків проекту	Розробка структури проекту (технологічні вимоги, стандарти управління якістю)	Запровадження системи комунікації	Випробування нових ідей проекту
Визначення учасників проекту	Базові технологічні рішення	Організація та гнучке управління поставками	Навчання власників та представників HoReCa
Встановлення строків, ресурсів та засобів	Структурне планування (календарний план, та графік роботи, кошторис і бюджет, визначення та шляхи зменшення ризиків)	Запровадження системи мотивації дистриб'юторів щодо залучення нових ресторанів та готелів	
Порівняння альтернатив проекту		Планування постачань у розрізі регіонів та мереж HoReCa за місяцями	
Затвердження Концепції проекту		Моніторинг виконання замовлень	
		Прогнозування результатів	
		Аналіз основних KPI за регіонами та місяцями	
		Преміювання персоналу та дистриб'юторів	
2-3%	10-15%	60-70%	10-12% Час

Джерело: власні дослідження автора

Реалізація, що займає додатково 70% трудомісткості впровадження, є основною фазою проекту. Задля запровадження інноваційного товару розробляється маркетинговий комплекс 4P який містить 4 інструменти: асортимент, цінова стратегія, комунікації та збут продукції.

Ключовими факторами у формуванні маркетингової стратегії 4P є асортимент продукції та наявність інноваційних товарів тому що саме вони є найголовнішими показниками у визначенні конкурентоспроможності продукту та його привабливості. Диференціації продукту сприяють інноваційні товари які забезпечують синергію між продуктом, ціною, дистрибуцією та просуванням і підтримують його унікальну пропозицію на ринку [38]. З метою опанування нового ринку було обрано такий асортимент борошна та сумішей.

- борошно м'яких сортів вищого гатунку для піци та хлібобулочних виробів;
- суміші борошна для англійських пирогів, млинців, оладок;

- борошно чи суміш за індивідуальним замовленням клієнта (наприклад: суміш пшеничного та житнього борошна, пшеничного та гречаного або суміш з додаванням різного виду насіння чи висівок);
- борошно збагачене вітамінами (наприклад: борошно із додаванням вітамінів групи В);
- борошно із додаванням сухих фруктів та овочів;
- борошно для раціону здорового харчування (цільнозернове, безглютенове)

Асортимент послуг:

- формування індивідуального замовлення;
- організація безоплатного зберігання проплаченого замовлення на території Великої Британії;
- пропозиція в BigBag та фасування в об'ємах запропонованих замовником;

Асортимент продукції та послуг за умови розширення бізнесу:

- проведення майстер-класів з виготовлення нових страв та виробів;
- впровадження у виробництво органічного борошна м'яких сортів;
- запровадження онлайн системи поставок для замовлень;
- впровадження інноваційних продуктів згідно з метою сталого розвитку.

На формування думки споживачів у прийнятті рішень купівлі товару суттєво впливає цінова стратегія розвитку інноваційного товару на ринку [39]:

- за умови пропозиції продукції:

1. Максимізація цін за умови індивідуального замовлення чи купівлі борошна збагаченого вітамінами та мінералами.

2. Витратна стратегія. Формування ціни витрат на звичайне борошно та суміші що передбачають заплановане завантаження технологічних ліній, розраховується спираючись на аналіз витрат на виробництво, поширення товару та міжнародну логістику.

- за умови надання послуг:

1. Формування вартості замовлення. Врахування витрат на технологічні дослідження та випробування борошна за індивідуальною рецептурою. Урахування збитків через недозавантаження виробничих ліній.

2. Зберігання продукції. Ціноутворення вартості послуги за зберігання продукції передбачає 10% додаткової вартості до ціни зберігання, визначеної елеватором у Великій Британії.

3. Пакування продукції. Ціноутворення складається з мінімізації затрат на одиницю упаковки товару .

– за умови розширення видів продукції та послуг:

1. Проведення майстер-класів. Формування цінових пакетів з різними рівнями функцій та інтерактивності, що дозволять клієнтам (рестораторам) обирати варіант, відповідний їхнім уподобанням і бюджету (одноденний навчальний семінар, виїзд консультанта на виробництво з метою налагодження процесу виробництва). За умов закупівлі великих обсягів борошна мережею ресторанів послуга може надаватися безкоштовно або враховується у маркетингові витрати як елемент просування товару.

2. Виробництво органічного борошна. За умови виробництва органічного борошна при ціноутворенні компанія враховуватиме витрати на сертифікацію продукції, виробництво та дотримання стратегії максимізації цін.

3. За умови запровадження онлайн системи поставок передбачається 2% вартості за зразком роботи мереж супермаркетів.

4. Виробництво відповідно до мети збалансованого розвитку. За певних передумов збільшення кількості країн-експортерів продукції запроваджуватимуться принципи зменшення відходів: під час зберігання та транспортування борошна, за умов дотримання вимог збереження сортів рослин та якості виробництва сировини, за умов сталого використання енергії на виробництві тощо. Ціноутворення буде базуватися на підставі стратегії диференціації цін залежно від вимог споживачів.

Види комунікацій.

– за умов пропозиції продукції:

1. Кампанія в соціальних мережах: демонстрація технологічних ліній та виробничих процесів за допомогою коротких відеоматеріалів або розміщення інформативних публікацій на платформах Facebook, Instagram, YouTube тощо.

2. Партнерство з інфлюенсерами. Партнерство з блогерами що спеціалізуються в фуд-індустрії.

3. Локальні заходи та семінари. Відвідування ярмарок з дегустацією продукції з борошна та участь у торгових місіях.

4. Міжнародні виставки HoReCa. Відвідування міжнародних виставках та участь у брокерських зустрічах готельно-ресторанного бізнесу.

– за умов надання послуг:

1. Програма лояльності клієнтів. Розробка програми заохочення клієнтів (знижки, бонуси, сертифікати тощо) за успішну співпрацю.

2. Онлайн-відгуки. Заохочення задоволених клієнтів до публікацій позитивних відгуків на сайтах та поширення власного досвіду роботи як соціальних мережах так і на професійних платформах.

3. Співпраця із шеф-кухарями та менеджерами ресторанів. Налагодження партнерських відносин з визнаними фахівцями готельно-ресторанного бізнесу.

– за умов розширення видів продукції та послуг.

1. Канал в соціальних мережах. Створення цікавого контенту з метою демонстрації процесу виробництва, технологічних потужностей, якості продукції та можливостей її використання.

2. Співпраця з виробниками кондитерських виробів. Популяризація власно розроблених сухих сумішей із додаванням сушених овочів та фруктів та створення унікального замовлення для окремо взятого виробника.

3. Асоціації готельєрів та рестораторів. Заохочення до онлайн-спільнот для участі у міжнародних асоціаціях і форумах ресторанної індустрії.

4. Роботи з оптовими маркетплейсами з харчових продуктів. Реєстрація на маркетплейсах рестораторів для отримання замовлення оптовими партіями.

На сьогодні поширеним та ефективним є збут товарів та послуг в онлайн-просторі через власні платформи продажу або соціальні мережі. Це важливий компонент маркетингової стратегії 4P тому що він безпосередньо впливає на доступність товару цільовій аудиторії та спрощує комунікацію з клієнтами. Впровадження продажів через інтернет ресурси сприяє реалізації точкового маркетингу, підвищенню впізнаваності бренду та адаптації до сучасних споживчих потреб [40]. З поєднанням 4P було розроблено такі напрями збуту борошна.

– для пропозиції продукції:

1. Персоналізований збут. Створення замовлень на підставі попиту окремо взятих клієнтів (готелів, ресторанів, мереж закладів швидкого харчування).

2. Співпраця з шеф-курями. Реалізація борошна через асоціації підприємців які спеціалізуються на виготовленні їжі на замовлення та кейтерінгу.

3. Оптимізація операцій та послуг. Налагодження та моніторинг процесів обслуговування для забезпечення постійного контакту з клієнтами.

– за умови надання послуг

1. Реалізація борошна через склад або елеватор.

2. Реалізація продукції на ярмарках та святах.

3. Надання послуги «двері в двері».

– за умови розширення видів продукції та послуг

1. Співпраця з оптовими маркетплейсами готельно-ресторанного бізнесу.

2. Навчання клієнтів. Організація та проведення семінарів, майстер-класів для потенційних клієнта.

3. Інтеграція замовлень залежно від партії. При поставках до 40 т організація доставки комплексного замовлення морем чи наземним транспортом.

Для споживачів регіону ТОВ «ТД «Ельдорадо» запропоновано вихід на новий ринок із інноваційним товаром (суміші борошна збагачені вітамінами та мінералами). Залежно від асортименту продукції та обсягів поставок ТОВ

«ТД Ельдорадо» буде використовувати диференційовану політику формування цін щодо клієнтів.

Базовим сценарієм розміру доходу є 401250€, за ціною 2,1€ за кг (2100€ за тону), що відповідає поставкам 190 тон продукції. За умов впровадження проєкту існує ризик недостатньої поінформованості клієнтів та відсутності культури сприйняття борошна українського виробництва. Ці фактори негативно впливають на обсяги замовлення та можуть призвести до зменшення запланованих поставок.

Таблиця 3.19

Аналіз сценаріїв поставок інноваційних сортів борошна та сумішей

Фактор	Базовий		Песимістичний		Оптимістичний		NPV	Серед.	Коеф.
	Вартість, €	Ймовірність сценаріїв розвитку	Вартість, €	Ймовірність сценаріїв розвитку	Вартість, €	Ймовірність сценаріїв розвитку			
Зменшення замовлень від клієнтів	401,25	0,4	344,25	0,4	480,0	0,2	394,2	47,7	12%
Зниження ціни товару	401,25	0,4	386,2	0,4	435,75	0,2	402,15	18,7	5%
Сезонність замовлень	401,25	0,5	310,5	0,2	429,75	0,3	391,65	46,7	12%
Відсутність відповідних фахівців з догляду	329,1	0,1	325,1	0,8	336,1	0,1	326,6	4,0	1%
Виникнення перешкод на законодавчому рівні	329,1	0,7	310,1	0,2	348,3	0,1	327,	12,8	4%

Джерело: власні розрахунки автора на основі методики С.М. Ілляшенка [37]

Згідно з аналізом ризиків сценарним методом визначено ризики впливу зміни кількості замовлень та сезонності замовлень на загальний валовий дохід підприємства. Наявність перешкод в законодавстві може негативно вплинути на зміну чистого прибутку. Вірогідність прогнозується на рівні 4%. У проєкті передбачено впровадження трьох напрямів: збагачене борошно (П₁), житнє борошно (П₂), суміш борошна для виготовлення піци (П₃).

Таблиця 3.20

Оцінка альтернативних інноваційних проєктів

Критерій	Максимально можлива оцінка в балах	Альтернативні проєкти		
		П ₁	П ₂	П ₃
Фінансова вартість (NPV)	20	18	17	12
Термін окупності (PP)	10	9	6	5
Стратегічна вартість	20	15	15	20
Задоволеність учасників збуту	30	30	25	25
Проектні ризики	10	10	5	7
Мотивація менеджерів	10	10	10	10
Разом	100	92	78	79

Джерело: власні розрахунки автора на основі методики С.М. Ілляшенка [37]

Одним з важливих чинників є налагодження довгострокових відносин з партнерами та розширення впливу бренду на новому ринку.

Таблиця 3.21

Матриця прийняття рішень щодо оцінки альтернативних проєктів

Критерій	Альтернативні проєкти		
	П ₁	П ₂	П ₃
Фінансова вартість (NPV) (2)	401,25 тис € 3*2 добре	425,25 тис € 3*2 добре	480,5 тис € 2*2 задовільно
Термін окупності (PP) (1)	0,28 3*1 добре	0,5 3*1 добре	1,2 2*1 достатньо
Стратегічна вартість (2)	525,6 2*2 Добре	482,5 1*2 задовільно	650,1 3*2 Дуже добре
Задоволеність учасників збуту (3)	4,5 3*3 Дуже добре	3,6 2*2 достатньо	4,5 3*3 Добре
Проектні ризики (1)	1 2*1 прийнятний	1 1*1 допустимий	1 1*1 допустимий
Мотивація менеджерів (1)	1 3*1 добре	1 3*1 добре	1 3*1 добре
Разом	27	19	25

Джерело: власні розрахунки автора на основі методики С.М. Ілляшенка [37]

Впровадження сумішей, збагачених мінералами та вітамінами, визнано основним альтернативним проєктом. Проєкт оцінено у 27 балів. Поряд з цим проєкт впровадження екологічно чистого борошна та борошна для здорового харчування теж отримав високу оцінку. Однак, впровадження сертифікації органічного виробництва та пакування органічної продукції вимагає додаткових інвестицій, і поки що органічне борошно не стало основним товаром ресторанів. Слід зауважити що даний проєкт має гарні перспективи у майбутньому за умови розширення ринку.

3.3 Розробка стратегічного напрямку рекламної кампанії виходу на ринок HoReCa

Мета політики збуту ТОВ «ТД «Ельдорадо» – вихід на ринок HoReCa Великої Британії з пропозицією борошна високого ґатунку м'яких сортів та сумішей борошна, що зумовить зростання обсягів реалізації. Модель бізнесу: новий ринок (B2B), новий продукт (суміш борошна).

Мета рекламної кампанії – формування потреб готелів та ресторанів з метою придбання інноваційного асортименту борошна українського виробника. Завдання рекламної кампанії:

- окреслити переконливі аргументи, які підкреслять якість товару його інноваційність та приналежність до преміум сегменту;
- розробити інформативні та привабливі брошури з детальною характеристикою продукту, описом його переваг та пропозицією ідей його використання;
- розробити покрокову рецептуру хлібопекарських виробів з високоякісного українського борошна підкреслюючи унікальність сумішей;
- розробити презентації, призначені для демонстрації керівникам готелів і ресторанів.

- розмістити на веб-сайті англomовні сторінки з інформацією про технологію виробництва борошна;

- розробити програму лояльності для постійних клієнтів що планують регулярно купувати продукцію з борошна.

- поінформувати менеджера зі збуту ТОВ «ТД «Ельдорадо» щодо моделі роботи в HoReCa, щодо умов бізнес-середовища у Великій Британії, щодо асортименту борошна та технологічних переваг продукції для ознайомлення клієнтів;

- запропонувати потенційним клієнтам зразки борошна та сумішей для тестування у виробництві;

- залучити ТОВ «ТД Ельдорадо» до участі у міжнародних та галузевих виставках індустрії харчування;

- налагодити співпрацю з фуд-блогерами та шеф-кухарями ресторанів для створення презентаційних страв з метою підвищення престижу і привабливості продуктів підприємства.

З метою розробки реклами продукції досліджувались відгуки споживачів Великої Британії на сайтах маркетплейсів та на сайтах: <https://www.trustpilot.com/> [41], <https://answerthepublic.com/> [42].

Основними вимоги представників HoReCa є:

- безпечність харчування та відповідність стандартам якості;
- широта асортименту та наявність ексклюзивних варіантів продукції;
- дотримання умов зберігання продукції;
- дотримання технологічних процесів та заявленого складу продукції;
- частота постачань та обсяг одного замовлення;
- впровадження можливості замовлень онлайн.

Основні запити споживачів при замовленні сніданку в ресторанах або готелях:

- склад та асортимент готових страв;
- безпечність харчування;

- смакові якості
- наявність борошна для здорового харчування;
- поживна цінність та калорійність страв.

Проведені дослідження продемонстрували стійку перевагу клієнтів до певного бренду. Переважна частина відгуків клієнтів підкреслює значення наявності широкого асортименту, можливості випічки продукції її якість та швидкість доставки.

Наведемо приклади деяких відгуків:

– я придбав три пакети різних видів борошна: високоякісне біле, хрустке і восьмизлакове, для випічки використав суміш усіх трьох видів. Хліб вдався чудовий, запашиий та дуже смачний. На мою думку, це борошно є найкращім із тих, які я купував раніше.

– Я почав купувати борошно даної компанії від тоді, як побачив відео Елейн Бодді про виготовлення тіста на заквасці;

– Упродовж багатьох років в кулінарії я використовую борошно Mathews, для випікання хліба беру Cotswold Crunch і Eight Grain. Але маю сумнів щодо випічки рулету з сосисками з даного борошна: вони виходять пласкі;

– Я надаю перевагу хрусткому Cotswold, а також сподобалось борошно з 8 злаків;

– Я прийшов до висновку, що всі види борошна дуже різні, тому вони різняться за ціною. Увесь випечений хліб належить до іншої ліги;

– Вражає чудове обслуговування клієнтів і висока якість продуктів;

– Я підтримую компанію Doves Farm Foods яка поряд з борошном з сучасних сортів зерна постачає стародавнє, такі як Einkorn і Khorasan.

– Я надаю перевагу органічному борошну Doves.

– Мені подобається якісне органічне борошно та його ціна, а також розфасовка великими мішками що робить його економічно вигідним;

– Упродовж багатьох років я купую для випікання білого хліба борошно твердих сортів у Neugates у мішках по 16 кг.;

– *Борошно сподобалося, доставили вчасно але у розірваній упаковці. Хотілося купити ще, але оскільки супермаркети мають канадське борошно високої якості, а Heugates ще й підвищив ціну майже на 23% я прийняв рішення більше його не купувати.*

YouTube на сьогодні вважається одним з основних каналів в популяризації здорового харчування. Для визначення стратегії роботи із інфлюєнсерами ми розглянули контент найбільш популярних фуд-блогерів, які ведуть постійну співпрацю з пекарнями, піцеріями та ресторанами [43].

Капкейк Джемма. Джемма Вілсон має велику кількість прихильників на YouTube та Instagram, вона засновниця пекарні Crumbs & Doilies у Лондоні. Її ім'я стало відомим завдяки виданим нею кулінарним посібникам та створенню оригінальних тортів.

Метт Адлард (топлес-пекар) – пекар має широку популярність на YouTube, завдяки своїм креативним урокам з приготування десертів та випічки, поєднуючи одночасно з фітнесом.

Джейн Данн (кондитерська Jane's Patisserie) – набула популярності завдячуючи своїм нестандартним смачним десертам та корисним порадам щодо випічки. Вона має широке коло шанувальників і часто публікується в кулінарних виданнях.

Нами проаналізовано YouTube канали даних блогерів за допомогою аналітики SocialBlade [44] (табл 3.22).

Основним завданням блогерів в YouTube передбачається рубрика: «Як це використати?». Тут розглядають механізми та технологічні процеси використання різних товарів. Кожен з них має свою стратегію в роботі та різну кількість шанувальників. Їх об'єднує єдина направленість викладених відео, у яких пропонуються глядачам різноманітні рецепти кондитерських виробів та покрокове тлумачення приготування. Наприклад, канал Джейн багато уваги приділяє аутентичним рецептам у випіканні якісних кондитерських виробів. Ціна за перегляд циклу навчальних відеороликів не перевищує \$117, що задовольняє потреби підписників. Тому ТОВ «ТД «Ельдорадо» при виході на

ринок Великої Британії було рекомендовано укласти партнерські відносини з Кондитерською Джейн.

Таблиця 3.22

Аналіз роботи інфлюєнсерів у Великій Британії

Метрики	Jane's Patisserie	Cupcake Jemma	Matt Adlard
Кількість підписників, тис осіб	72,3	1132	352
Кількість відео, од.	69	948	224
Кількість підписників за останні 30 днів, тис осіб	1,3	10,0	1,0
Кількість переглядів за останні 30 днів, тис глядачів	78,4	1735	45,1
Ріст підписників за останні 30 днів, %	-31,6%	0%	0%
Ріст перегляду за останні 30 днів, %	2,1%	-21,3%	28,9%
ТОП-3 відео	<ul style="list-style-type: none"> – рецепт липкого пудингу з ірисок – рецепт пісочного тіста мільйонера – найкращий рецепт торта з шоколадною помадкою 	<ul style="list-style-type: none"> – Ви спробуєте це зі своїм наступним тортом? – Як приготувати найкращий торт «Веселка». – Нью-Йоркський рецепт печива 	<ul style="list-style-type: none"> – 7 простих методів кріплення крему, які ви можете освоїти – Торт 101 - Генуаз vs Губка vs Шифон – Лимонний пиріг мого тата
Максимальний дохід за відео	\$117	\$48800	\$8900

З метою визначення контексту в онлайн просторі було проаналізовано ключові слова за допомогою <https://answerthepublic.com/> [42]. Перелік подано в таблиці 3.23

Таблиця 3.23

Перелік ключових слів для контенту на сайті

Ключові слова	Обсяг пошуку	Ціна за клік, \$
1	2	3
flour for Yorkshire puddings	880	1,02
flour for pizza dough	390	0,53
flour for pasta	480	0,29
flour for pancakes	1300	0,3
flour for dumplings	170	0,1
flour for crumble	140	0,94
flour and grape	14800	0,47
flour and ash bristol	2900	0,75

1	2	3
flour and spoon Chelmsford	800	0,49
flour container	1300	0,51
flour dredger	480	0,35
flour grams to cups	880	0,04
flour house	1600	0,4
flour jar	320	0,44
flour kneading machine	210	0,3
flour nutrition	480	0,16
flour pot bakery	2400	1,96
flour storage container	1300	0,54
flour weevils	3600	-
flour zero	480	0,24

Джерело: власні дослідження автора опираючись на дані <https://answerthepublic.com/> [42]

Найефективнішими словами в рекламі окреслено такі: flour for puddings, flour pot bakery, flour for pancakes, flour zero, flour container, flour nutrition.

Упродовж майбутньої рекламної кампанії виходу на ринок HoReCa у Великій Британії рекомендовано використовувати такі види рекламних комунікацій.

1. У Facebook та Instagram рекомендовано проводити інформативну рекламу щодо використання борошна та переваг сумішей через відео контент.

2. Участь у міжнародних та галузевих виставках - найкраща переконуюча реклама.

3. Розробка та розповсюдження рекламних POS матеріалів поширена під час проведення форумів серед представників асоціацій.

4. Застосування підкріплюючої реклами Facebook та Instagram через reels про швидкі рецепти виготовлення.

5. На регіональних ярмарках використовується Імідж-реклама у вигляді фудкорту.

6. Для представників HoReCa під час навчань буде використовуватися реклама стабільності.

Для готельєрів та рестораторів, згідно з аналізом профіля клієнта, окреслено такі основні джерела інформації: професійні заходи організацій, виставки, навчання та майстер класи, соціальні мережі.

Основні канали рекламної кампанії:

1. З метою інформатизації мереж ресторанів та готелів ведення рекламних сторінок та проведення таргетованої реклами англійською мовою в Instagram та Facebook. Цей шлях передачі інформації збільшить кількість шанувальників українського виробника;
2. YouTube – активна співпраця з блогерами з метою популяризації борошна та борошняних сумішей;
3. Сайт підприємства - створення власного англійського сайту підприємства з оптимізованим контентом з метою роботи підприємства з рестораторами та готельєрами. Сайт забезпечить прямий контакт між бізнесом та ТОВ «ТД Ельдорадо»;
4. Участь у галузевих виставках HoReCa – для безпосереднього контакту з клієнтами. Участь у виставках є перспективним напрямком у пошуку клієнтів та організації співпраці;
5. Реалізація проекту «прості смаколики» на регіональних ярмарках та фестивалях – з метою виготовлення різних видів хлібопекарської продукції та демонстрації асортименту;
6. Організація форумів, семінарів, бізнес презентацій для посилення конкурентоспроможності та прихильності до бренду серед представників бізнес-спільноти.
7. Проведення тренінгів для кухарів та зацікавлених підприємців з метою набуття технологічних навичок в замішуванні тіста та його зберіганні, що буде стимулювати їх до збільшення обсягів замовлень.

Порівняння видів реклами подано у додатку В.

Згідно з розробленою моделлю бізнесу (вихід на ринку HoReCa) потенційними клієнтами стануть власники ресторанів та готелів високого рівня обслуговування. Чоловіки з віковим інтервалом від 35 до 55 років.

Медіа-план рекламної кампанії згідно з обраною стратегією агресивного маркетингу подано у Додатку Д, Е.

З метою визначення оцінки рівня масштабу аудиторії, кількості контактів, кількості взаємодій споживачів з рекламою та витрат було здійснено аналіз показників медіапланування за методикою Т.В. Романчик [41]. Оцінювання проводилося для наступних рекламних платформ:

- Інтернет ресурси: Instagram, Facebook, YouTube, сайт підприємства;
- Професійні маркетингові заходи: участь на виставці, відкритий простір «прості смаколки», організація форумів, організація майстер-класів.

Охоплення аудиторії в Інтернеті [41]:

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

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

R_2 - корисний рейтинг Facebook (0,2);

R_3 - корисний рейтинг Youtube блогерів (0,3);

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

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

Охоплення аудиторії в на професійних маркетингових заходах [41]:

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

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

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

R_3 - корисний рейтинг членства в асоціації (0,25);

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

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

З метою визначення частоти контактів взято за основу певну кількість 4 та 5 зіркових готельно-ресторанних підприємств Південно-східної Англії та Лондона.

В роботі проаналізовано показники медіа планування.

Таблиця 3.24

Розрахунок показників медіа-планування

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

Джерело: власні розрахунки автора на основі методики Т.В. Романчик [41]

Аналіз продемонстрував, що частота охоплення в Інтернет ресурсах у порівнянні з професійними закладами буде вищою. Згідно з аналізом роботи HoReCa в Україні було відзначено, що основний запит на хлібопекарські вироби в готелях та ресторанах максимально зосереджений в Південно-східній Англії, тому основну комерційну діяльність при опануванні нового ринку B2B рекомендовано проводити саме в цьому регіоні.

За умови браку інформації про бренд ТОВ «ТД Ельдорадо» запропоновано зосередити увагу на просвітницькій роботі із підприємцями щодо розповсюдження продукції власного виробництва.

Через те, що рекламна кампанія є лише часткою стратегії освоєння ринку HoReCa, вона має тільки новий сегмент ринку. Задля підвищення ефективності маркетингової кампанії було заплановано витрати не лише на рекламу а й на розширені маркетингові заходи.

Обчислено, що за умови витрат на рекламні послуги у 3,2 млн грн, рентабельність маркетингової кампанії на новому ринку буде складати 130%. Створення прямого каналу продажів унеможливить націнку у 20-25%, яка передбачена супермаркетами Великої Британії і надасть можливість спрямувати вивільнені фінансові ресурси на додаткові затрати у рекламній кампанії.

Таблиця 3.25

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

Показник	Сума, тис грн
Обсяг приросту товарообігу за період, що минув після рекламної кампанії, тис грн	18056
Витрати на організацію рекламної кампанії, тис грн	3195,5
Відношення приросту обсягу продажів товару до суми витрат на його рекламу	17,7
Собівартість виробленої продукції, що буде реалізована у рамках рекламної кампанії	4655
Собівартість реалізованої продукції за рахунок рекламної кампанії, тис грн	7850,5
Валовий прибуток, отриманого після рекламної компанії	10205,5
Відношення приросту прибутку, отриманого після рекламної компанії, до суми рекламних витрат	3,19
Витрати на рекламу, що припадають на 1 клієнта, які зазнали впливу всіх видів (даного засобу) реклами, тис грн	296,8
Відношення приросту обсягу продажу (190 тон) до приросту витрат на рекламу	16,8 грн/кг

Джерело: власні розрахунки автора на основі методики Т.В. Романчик [41]

Отримані результати яскраво демонструють дієвість запланованої рекламної кампанії за умов опанування нового ринку. Обчислено, що на 1 клієнта в середньому буде витрачено 297,8 тис гривень при загальному бюджеті реклами 3,2 млн гривень. За таких обставин передбачається що частка прибутку від впровадженої реклами збільшиться в 3,19 разів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі теоретичних та аналітичних досліджень щодо маркетингової діяльності ТОВ «ТД Ельдорадо» дійшли таких висновків:

– Маркетингово-орієнтована стратегія відтворює адаптацію маркетингових потужностей підприємства згідно з вимогами споживачів та клієнтів. Зазначено, що для опанування нового ринку компанія використовує різні маркетингові рішення, які мають такі переваги: широта та розмаїття асортименту, приваблива цінова політика, різнобічні шляхи реалізації. Для виконання пріоритетних напрямів та маркетингових альтернатив застосовується різний комплекс заходів в залежності від обраної стратегії.

– Маркетингове середовище – це комплекс різних факторів (негативних і позитивних), взаємовідносини з потенційними учасниками ринку, внутрішній потенціал підприємства, який суттєво впливає на подальшу маркетингову стратегію розвитку підприємства. Зазвичай, маркетингове середовище поділяють на дві сфери – зовнішню та внутрішню. Вони різняться за ступенем та можливістю керування факторами підприємством.

– Світова практика демонструє різноманітні методи, що базуються на якісному експортному аналізі певних груп факторів. Найвідоміші з них: PEST, PESTEL, SCEPTIC, SWOT, метод E-V-R. Основними економічними показниками, які демонструють наслідки впливу зовнішнього середовища є ємність ринку, частка окремого сегменту споживачів у структурі реалізації, прибуток на одиницю затраченого ресурсу.

– ТОВ «ТД Ельдорадо» для виробництва борошняних виробів високого гатунку постачає продукцію підприємствам кондитерської галузі Mondelez, Roshen, Nestle, АВК на ринку B2B. Компанія просуває на ринку бренд «Тростянецьке борошно» в асортименті якого пропонується пшеничне борошно вищого та першого гатунку, житнє, цільнозернове борошно та висівки. Суттєвими перевагами ТОВ «ТД «Ельдорадо» є наявність власних виробничих потужностей з достатніми можливостями їх розширення,

міжнародна сертифікація, привабливі пропозиції щодо співпраці та фінансові можливості в налагодженні та розширенні експортної діяльності. Згідно з розрахунками ТОВ «ТД Ельдорадо» підготовлене до експорту на 90% а це, в свою чергу, відповідає належному рівню досвідченого експортера.

– З метою розробки маркетингової стратегії для виходу на ринок Великої Британії необхідно брати до уваги переваги українського борошна, зокрема суттєво нижчу вартість у порівнянні з середньою ціною на британському ринку (738 \$/тону). Також сприяє маркетинговій стратегії низький рівень концентрації імпорту (16%) та набутий досвід експорту продукції з України, що створює підґрунтя для освоєння нового ринку із загальним обсягом у 56,4 млн доларів.

– Незважаючи на те, що попит на традиційний хліб залишається стабільним, та споживача все більше приваблюють спеціалізовані хлібопродукти, а це, у свою чергу, призводить до суттєвого збільшення асортименту хлібопродуктів та сприяє збільшенню фінансового капіталу. Наприклад, кількість інноваційних товарів збільшилась на 19% у порівнянні 2020 р. з 2024 р. У відсотковому еквіваленті відображено попит споживачів на борошно та органічні суміші - 20%, безглютенове борошно - 18%, борошно без консервантів - 18%, борошно з високим вмістом клітковини — 10%, борошно з високим вмістом протеїну - 6%. Основними споживачами на ринку Великої Британії є представники готельно-ресторанного бізнесу, які самостійно випікають хлібобулочні вироби та піци.

На підставі досліджених напрямів та основних факторів впливу на маркетингову діяльність компанії було рекомендовано запровадити агресивну маркетингову стратегію, проведення рекламної кампанії пізнаваності бренду для опанування ринку інноваційних товарів.

1. Головна альтернатива стратегії виходу на ринок Великої Британії - це прямий контакт у системі B2B. Це передбачає участь в асоціаціях, прямий маркетинг, участь у виставках, професійних форумах, торгових місіях тощо. Основними чинниками вибору альтернатив, згідно з моделлю ієрархії

альтернатив є необхідність створення власного сайту (0,2150), інноваційність товару (0,2532), наявність сертифікації (0,1624).

2. Метод сценаріїв ліг в основу розрахунку стратегічного напрямку впровадження інновацій. Розмір доходу за базовим сценарієм становить 401250€, за ціною 2,1€ за кг (2100€ за тону), що відповідає поставкам 190 тон продукції. Впровадження сумішей, збагачених мінералами та вітамінами, - основний альтернативний проєкт компанії. Оцінка його складає 27 балів.

3. Головною стратегічною метою рекламної кампанії є дослідження потреб готелів та ресторанів та заохочення їх до придбання інноваційного асортименту борошна українського виробництва. Якщо витрати на рекламу складатимуть 3,2 млн грн, то рентабельність маркетингової кампанії складатиме 130%. Результати розрахунків доводять ефективність рекламної кампанії за умов опанування нового ринку. Розраховано, що витрати на 1 клієнта будуть складати 297,8 тис гривень при загальному бюджеті реклами 3,2 млн гривень. Це дає підстави прогнозувати збільшення частки прибутку від запровадженої реклами в 3,19 рази.

06.02.2026

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. SPBD Pulications. Entrepreneurship Model Paper: навчальний посібник. Dehli : SBPD Editorial Board, 2015. 148 p. URL: <https://play.google.com/books/reader?id=6ymWDQAAQBAJ&pg=GBS.PR1&hl=fr> (date of access: 07.11.2024).
2. Martin F., Jonathan S., Thompson J. Strategic management awareness and change 9e. Cengage Learning, 2019. 720 p.
3. Cold Stone Creamery (n.d.) Create Your Own Ice Cream. Available at: <https://www.coldstonecreamery.com/icecream/createyourown/index.html> (дата звернення: 07.11.2024).
4. Дячун О. Характеристика складу факторів, які впливають на макросередовище фірми. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки* : матеріали III Міжн. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 25 квіт. 2013 р. Тернопіль, 2013. С. 158–160. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2086/4/ZBIRNYK_TEZ_KONFERENCIJI_FPD_2013.pdf (дата звернення: 07.11.2024).
5. Бутенко Н. Маркетинг : підручник. Київ : Атака, 2008. 301 с.
6. Гаркавенко С. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Лібра, 2004. 279 с.
7. Корж М. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2008. 344 с.
8. Маркетинг : навч. посіб. / В. Липчук та ін. Львів : Магнолія 2006, 2012. 456 с.
9. Петруня Ю., Петруня В. Маркетинг : навч. посіб. 3-тє вид. Дніпропетровськ : Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.
10. Лавренюк Ю. Систематизація наукових досліджень у сфері адміністративноправового забезпечення економічних інтересів України як спосіб виявлення його методологічно значимих ознак. *The scientific heritage*. 2020. Т. 45, № 4. С. 14–19. URL: <https://www.scientific-heritage.com/wp-content/uploads/2020/09/VOL-4-No-45-45-2020.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).

11. Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance / P. Farris et al. 3rd ed. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2016. 464 p.
12. Крикавський Є., Чухрай Н., Чернописька Н. Логістика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 340 с.
13. Логістика: Практикум з плодоовочівництва : навч. посіб. / Д. Легеза та ін. Мелітополь : ТОВ «Вид. будинок ММД», 2017. 220 с.
14. Старостіна А. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : навч. посіб. Київ : ТОВ «Лазаріт-Поліграф», 2012. 480 с.
15. Легеза Д., Сокіл Я., Куліш Т. Рівень конкуренції на ринку борошна в країнах європейського союзу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. Т. 2, № 48. С. 113–119. URL: [http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17109/1/-%20Zb.%20FEB_№%202%20\(48\),%202023_113-119.pdf](http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17109/1/-%20Zb.%20FEB_№%202%20(48),%202023_113-119.pdf) (дата звернення: 07.11.2024).
16. Legeza D., Kulish T. Marketing approaches to solving current obstacles of grain export to EU countries. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності* : Зб/ матер. Всеукр. наук.-практ. конф., Львів, 22 March 2024. Львів, 2024. Р. 324–327. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zbirnyk_Tendantsii_rozvytku_marketynhu_v_umovakh_nevyznachenosti.pdf (date of access: 07.11.2024).
17. Sold production, exports and imports. *Eurostat: Data browser*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DS-056120__custom_5402084/default/table?lang=en (date of access: 07.11.2024).
18. RPI: Ave price - Flour: self raising, per 1.5 Kg. *Office for National Statistics*. URL: <https://www.ons.gov.uk/economy/inflationandpriceindices/timeseries/czoc/mm23> (date of access: 07.11.2024).

19. Лєгеца Д., Сокіл Я., Куліш Т. Поведінка споживачів на ринку борошна в країнах Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Т. 3, № 105. С. 43–50. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/287837> (дата звернення: 07.11.2024).
20. List of importers for the selected product in 2023 (Wheat or meslin flour). *Trade statistics for international business development*. URL: <https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvp=1|826|||110100||6|1|1|2|3|2|1|1|4> (date of access: 07.11.2024).
21. Retail food brands with the highest number of Twitter followers in the United Kingdom (UK) as of March 2020. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/926393/leading-twitter-accounts-retail-food-uk/> (date of access: 07.11.2024).
22. Most popular restaurant brands UK 2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/950444/most-popular-restaurant-brands-in-the-united-kingdom-uk/> (date of access: 07.11.2024).
23. Top fast food chains on Facebook in the UK 2020. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/560960/top-fast-food-chains-on-facebook-in-the-uk-united-kingdom/> (date of access: 07.11.2024).
24. Top types of takeaway food Great Britain 2023. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1282840/top-takeaway-food-uk/> (date of access: 07.11.2024).
25. UK pizza delivery and takeaway sector market size 2023. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1285339/pizza-delivery-and-takeaway-sector-market-size-uk/> (date of access: 07.11.2024).
26. Ukraine's export of 110100 wheat or meslin flour to United Kingdom. *Global Trade Help Desk*. URL: <https://globaltradehelpdesk.org/en/export-110100-from-ua-to-gb/assess-requirements/regulations/product-requirements> (date of access: 07.11.2024).
27. Перерва П., Косенко О. Маркетингове дослідження ринку ЄС та його ефективність. *Механізми протидії сучасним викликам і загрозам: досвід*

- ЄС для України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 28–29 лют. 2024 р. Суми, 2024. С. 124–127. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/81185> (дата звернення: 07.11.2024).
28. Райко Д. Ефективність цифрових маркетингових стратегій у формуванні сучасної споживчої поведінки. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. 32-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2024, м. Харків, 22–25 трав. 2024 р. Харків, 2024. С. 870. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/dfc1e388-65bb-48f4-a505-359491f47ad1/content> (дата звернення: 07.11.2024).
29. Прилуцька Ю.С., Ларка Л.С. Розробка адаптивних інноваційних стратегій дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкових умов, зменшуючи ризики та посилюючи конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали 7-ї наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 15 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 65–68. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/43204> (дата звернення: 07.11.2024).
30. Ларка Л. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 1. С. 118–122. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c19474b-2300-44c9-954b-e601286fe0dc/content> (дата звернення: 07.11.2024).
31. Васильцова С. Інноваційна діяльність та її вплив на забезпечення конкурентоспроможності організацій бізнесу. Формування конкурентних переваг бізнес-структур на засадах маркетингових інновацій: Електрон. вид.: кол. монографія. Харків, 2023. С. 169–209. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65606> (дата звернення: 07.11.2024).
32. Косенко О. Вплив діджиталізації на мережевий бізнес: нові можливості та виклики у забезпеченні якості продукції. *Нові напрями розвитку науки*

- та техніки в умовах глобальної кризи* : зб. наук. матеріалів СХЛ Міжнар. наук.-практ. конф, м. Ужгород, 29 берез. 2024 р. Ужгород, 2024. С. 75–78. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/80071> (дата звернення: 07.11.2024).
33. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу / П. Перерва та ін. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2021. Т. 1. С. 91–97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5cfc1ecc-4bc5-4b4e-b00c-b323a299076e/content> (дата звернення: 07.11.2024).
34. Рожко В. Міжнародний досвід організації діяльності маркетингових каналів збутової системи підприємства. *Actual scientific ideas of the development of the latest technologies* : Abstracts of XVIII International Scientific and Practical Conference, м. Lisbon, 6–8 трав. 2024 р. Lisbon, 2024. С. 1471–52. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2024/04/ACTUAL-SCIENTIFIC-IDEAS-OF-THE-DEVELOPMENT-OF-THE-LATEST-TECHNOLOGIES.pdf#page=148> (дата звернення: 07.11.2024).
35. Райко Д., Кролівець І., Паймаш Г. Вплив цифровізації маркетингу на ефективність виробництва. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 2 листоп. 2023 р. Харків, 2023. С. 174–176. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/44708/1/tezy-dop-conf-02-11-23-175-177.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).
36. Ілляшенко С., Шипуліна Ю., Ілляшенко Н. Маркетингові комунікації в стратегіях інноваційного розвитку підприємств. *Маркетингові комунікації в сучасному мінливому середовищі* : монографія. Київ, 2022. С. 89–96.

37. Ілляшенко С. Методичні рекомендації до виконання контрольної роботи за курсом «Управління інноваційним розвитком». Харків : НЕУ «ХП», 2023. 34 с.
38. SWOT analysis and marketing mix 4P model as a method to develop strategic plan for newly marketed agricultural corn seed product / M. Dermawan et al. *IOP conference series: earth and environmental science*. 2023. Vol. 1188, no. 1. P. 012027. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1188/1/012027> (date of access: 24.11.2024).
39. Васильцова С. Маркетингове ціноутворення як ключовий інструмент стратегії бізнесу. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. 32-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD, м. Харків, 22–25 трав. 2024 р. Харків, 2024. С. 697. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/57632bdb-8c4f-4441-95ef-6daa2a928570/content> (дата звернення: 07.11.2024).
40. Fang Z. Research on the impact of digital marketing on the strategic positioning of enterprises. *Highlights in business, economics and management*. 2023. Vol. 23. P. 220–227. URL: <https://doi.org/10.54097/5ynhep50> (date of access: 24.11.2024).
41. Trustpilot Reviews: Experience the power of customer reviews. *Trustpilot Reviews: Experience the power of customer reviews*. URL: <https://www.trustpilot.com/> (date of access: 07.11.2024).
42. Discover what people are asking about... *AnswerThePublic*. URL: <https://answerthepublic.com/> (date of access: 07.11.2024).
43. 6 top UK food bloggers serving some tasty recipe inspiration | influencer matchmaker. *Your Creative Influencer Marketing Agency. Influencer Matchmaker*. URL: <https://influencermatchmaker.co.uk/news/6-top-uk-food-bloggers-serving-some-tasty-inspiration> (date of access: 07.11.2024).
44. Analytics made easy. *Social Blade*. URL: <https://socialblade.com/> (date of access: 07.11.2024).

45. Романчик Т. Методичні вказівки до виконання розрахункового завдання з дисципліни «Рекламний менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 075 «Маркетинг». Харків : НТУ «ХП», 2023. 26 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3300862f-c4f8-492c-bc29-d89c5cbbb343/content> (дата звернення: 07.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні виробники в оптовій борошномельній промисловості у Великобританії.

Компанія	Дохід, млн £	Опис бізнесу	Асортимент	Канали збуту	Цінова стратегія
Allied Mills	200-300	один із найбільших борошномельних заводів, який постачає борошно для великих пекарень і роздрібних торговців	широкий асортимент борошна, включаючи біле, цілнозернове та спеціальне борошно	великі виробники продуктів харчування та супермаркети	конкурентоспроможні ціни на оптові закупівлі та великі контракти з виробниками продуктів харчування та роздрібними торговцями за стратегією «витрати плюс»
Whitworth Bros Ltd	150-200	одна з найбільших борошномельних заводів, відома широким асортиментом борошна	борошно для хліба, тортів, цілнозернове борошно, а також без глютену	промислові пекарні, роздрібна торгівля та громадське харчування	За звичайними продуктами стратегія співвідношення ціни та якості, високі ціни для борошна преміум-класу.
Heygates Flour Mills	100-150	сімейний бізнес, який керує декількома борошномельними заводами	широкий асортимент борошна для хліба, тістечок і печива, включаючи органічні та спеціальні варіанти	великі та крафтові пекарні, оптові реалізатори	Витратно конкурентна стратегія для стандартного борошна, максимізація цін на спеціальні продукти, такі як органічне борошно та борошно кам'яного помелу
Carr's Flour Mills	50-100	історична борошномельна компанія, стратегічно розташованими поблизу ринків збуту	борошно для хліба, кексів, борошно грубого помелу	промислові пекарні, підприємства громадського харчування, оптові реалізатори	Стратегія ціни на основі додаткових цінностей при незмінній якості та надійності. Оптові знижки для оптових клієнтів
Rank Hovis Ltd	150-250	один із найстаріших брендів борошна	спеціалізується на білому, цілнозерновому, безглютеновому та борошні для спеціального використання	оптові дистриб'ютори та роздрібні торговці	стратегія диференціації цін, пропонуючи як конкурентоспроможну ціну на звичайне борошно, і преміальні ціни на спеціалізоване або фірмове борошно. Укладають довгострокові контракти з великими виробниками,

					пропонуючи стабільні ціни.
Shipton Mill	10-20	Підприємство малого бізнесу, яке зосереджується на органічному борошні та борошні кам'яного помелу	органічне біле, цільнозернове борошно та спеціальне борошно, таке як спельта та житнє	крафтові пекарні, роздрібні торговці органічними продуктами та постачальники громадського харчування	Стратегія ціни преміум-класу, особливо для органічного борошна та борошна кам'яного помелу, яке обслуговує нішеві ринки (крафтові пекарні та елітні ресторани)
ADM Milling	200-300	глобальний млинопереробний гігант, який постачає різноманітну борошняну продукцію	пшеничне борошно, тверде борошно та спеціальні суміші	промислові пекарні, виробники продуктів харчування та оптові дистриб'ютори	стратегія на основі цінностей із значною ціною конкурентоспроможністю завдяки широкомасштабній діяльності та глобальному ланцюжку поставок.
G.R. Wright & Sons Ltd	50-100	сімейне підприємство з багаторічною історією борошномельного виробництва	борошно для хліба, кексів і борошна грубого помелу	пекарні, оптові дистриб'ютори і виробників продуктів харчування	стратегія диференціації цін, пропонуючи як конкурентоспроможну ціну на звичайне борошно, і преміальні ціни на спеціалізоване борошно, стратегія максимізації ціни для преміум-класу з причин позиціонування як сімейного бізнесу
Doves Farm Foods	20-30	спеціалізується на органічному та безглютеновому борошні	органічне борошно пшеничне, спельтове, житнє та безглютенове борошно	роздрібних торговців здоровою їжею, пекарні і оптові дистриб'ютори	стратегія преміального ціноутворення через нішевий характер його продуктів (органічне борошно та борошно без глютену)
Marriages' Millers	10-20	сімейна компанія з понад 200-річним досвідом	широкий асортимент звичайного та органічного борошна	пекарні, супермаркетів і оптових торговців продуктами харчування	стратегія диференціації цін, пропонуючи як конкурентоспроможну ціну на звичайне борошно, і преміальні ціни на спеціалізоване борошно

Додаток Б

Заходи з управління життєвим циклом сумішей борошна на ринку Великої Британії

Цикл	Проблеми	Модифікація		
		Ринок	Товар	Маркетинг
Аналіз відповідності	Нерозуміння реальних проблем споживачів	Опитування представників HoReCa та виявлення шляхів рішення здорового харчування		Робота у фокус групах із шеф-кухарями та менеджерами готелів
Генерація ідеї і задуму товару	Висока конкуренція; складність знайти унікальну нішу.	Аналіз основних конкурентів (Matthews, Shipton Mill); визначення потреб HoReCa та B2B сегменту.	Визначення основної концепції товару (екологічність, якість, регіональні особливості).	Дослідження цільової аудиторії, опитування представників HoReCa.
Бізнес-аналіз	Прогнозування витрат на виробництво, логістику, маркетинг.	Оцінка розміру ринку, цінового сегменту, динаміки попиту в HoReCa.	Визначення потенційної рентабельності; адаптація до місцевих стандартів якості.	Розрахунок рентабельності реклами та ефективності каналів збуту.
Розроблення товару	Тестування рецептур, сертифікація за стандартами Великої Британії.	Потреба врахування регіональних смаків і вподобань.	Виробництво тестових партій, контроль якості, створення унікального торгового пропозиції.	Створення попередніх рекламних матеріалів, підготовка до співпраці з HoReCa.
Ринкові випробування товару	Пошук партнерів для тестування; логістика; первинні відгуки споживачів.	Вибір регіону для тестування, сегментація ринку за типом закладів (ресторани, кафе, готелі).	Удосконалення рецептури, збирання даних щодо відгуків на тестові партії.	Локальні рекламні акції, співпраця з ресторанами для тестування.
Виведення на ринок	Конкуренція з великими брендами; забезпечення впізнаваності.	Вихід у великі мережі (B2B, HoReCa), розширення каналу збуту.	Розширення асортименту відповідно до потреб клієнтів.	Реклама у професійних виданнях, digital-маркетинг, участь у виставках.

Зростання обсягів збуту	Масштабування виробництва; зростання витрат на логістику.	Розширення географії збуту; залучення нових клієнтів.	Вдосконалення упаковки; створення додаткових пропозицій (наприклад, преміальні суміші).	Активація програм лояльності, збільшення присутності у HoReCa через франчайзинг.
Зрілість	Стабільний попит; ризик зниження інтересу до товару.	Насичення ринку, посилення конкуренції.	Актуалізація продукту (оновлення дизайну упаковки, нові рецептури).	Перехід на підтримуючу рекламу; акції для лояльних клієнтів.
Виведення з ринку	Збитковість товару; репутаційні ризики.	Втрата конкурентоспроможності; зменшення обсягів продажів.	Поступове зняття товару з ринку; заміна на нові позиції.	Інформування партнерів і клієнтів; завершення маркетингових кампаній.

Додаток В

Порівняльна характеристика і вибір конкретних рекламоносіїв [45]

Канал реклами	Переваги	Недоліки	Ціна за участь, тис грн
Instagram та Facebook	<ul style="list-style-type: none"> – Широке охоплення та точний таргетинг – Візуальна привабливість контенту: фотографії та відео, – короткі історії та Reels. – Залучення та взаємодія (опитування, вікторини, прямий зв'язок) – Детальна аналітика та можливість вимірювати повернення інвестицій (ROI). – Гнучкість бюджету – Підвищення обізнаності за рахунок відгуків та рекомендацій. 	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень конкуренції на платформах – Вартість кліку (CPC) та показу (CPM) – Часті зміни алгоритмів – Зниження органічного охоплення – Витрати часу та ресурсів на створення контенту – Залежність від правил та політики платформ – Блокування або обмеження рекламних акаунтів – Вимоги до цільової аудиторії – Важко виміряти пряму конверсію 	Диференційована реклама для двох соціальних мереж. Ціна на таргетовану рекламу встановлюється за планом таргетингу
YouTube	<ul style="list-style-type: none"> – YouTube є однією з найпопулярніших відеоплатформ у світі – Можливість таргетингу на різні країни та регіони, – Візуальна та емоційна привабливість – Аналітика та вимірюваність – Різні формати реклами – Оплата за перегляд, які тривають більше 30 секунд. – Колаборації з блогерами – Тривалий життєвий цикл контенту 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока вартість виробництва відео. – Тривалий процес підготовки – Обмежена тривалість уваги – Складнощі з таргетингом – Залежність від алгоритмів. – Одностороннє спілкування з глядачами – Проблеми з вимірюванням ROI – Негативні коментарі та відгуки 	Вартість ведення YouTube каналу становить від 40 тис грн за 4 відео на місяць. Контент повинен бути англійською мовою. Тому, обрано співпраця з блогерами за 40 тис грн щомісячно.
Сайт підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – Повний контроль над рекламним контентом – Таргетинг на зацікавлену аудиторію – Покращення SEO та 	<ul style="list-style-type: none"> – Вузька аудиторія та відсутність нових користувачів – Вебсайт потребує постійної роботи над 	Висока вартість на створення дизайну та SEO оптимізацію англійською мовою. Агресивний

	<p>веб-трафіку</p> <ul style="list-style-type: none"> – Підвищення обізнаності про бренд – реклама не потребує додаткових витрат на розміщення – Детальна аналітика та постійна оптимізація – Довгостроковий вплив та підвищення лояльності – Інтеграція з іншими маркетинговими каналами – Підтримка продажів у B2B сегменті 	<p>SEO</p> <ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція в пошукових системах – Відсутність інтерактивності та одностороннє спілкування – Високі витрати на дизайн – Труднощі з вимірюванням ефективності – Обмежена привабливість контенту – Потреба в постійному оновленні 	<p>маркетинг запланований при масштабуванні бізнесу</p>
Участь у галузевих виставках	<ul style="list-style-type: none"> – Безпосередній контакт з цільовою аудиторією – Демонстрація продукту та візуальний вплив. – Нетворкінг та партнерство – Підвищення обізнаності про бренд – Позичування на ринку – Спостереження за конкурентами та дослідження за інноваціями – Залучення нових потенційних клієнтів – Висока ефективність реклами – Семінари та майстер-класи – Брендинг та розповсюдження маркетингових матеріалів 	<ul style="list-style-type: none"> – Високі організаційні витрати. – Тривалість підготовки до виставки. – Висока конкуренція та проблема залучення уваги. – Обмеженість часу взаємодії – Високі вимоги до персоналу – Непередбачуваність результатів – технічні проблеми з обладнанням або стендом – Підготовка спеціальних продуктів 	<p>Надзвичайно високі витрати на промо матеріали та оренду міста, що можуть сягати понад 10 тис доларів</p>
Відкритий простір «Прості смаколики»	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення обізнаності про бренд – Можливість безпосередньо демонструвати та пропонувати дегустацію – Підвищення довіри та лояльності – Експертність у сфері 	<ul style="list-style-type: none"> – Високі організаційні витрати; – Тривалий підготовчий процес – Ризик невідповідної цільової аудиторії – Вимоги до персоналу – Непередбачувані 	<p>Високі витрати та навчальні та промо матеріали та оренду міста, заплановано буде в тому випадку, якщо на заході будуть брати участь ресторатори</p>

	<p>здорового харчування</p> <ul style="list-style-type: none"> – Нетворкінг та нові партнерства – Інформування про користь продуктів – Можливість отримати зворотний зв'язок від клієнтів 	<p>витрати та проблеми з бюджетуванням</p> <ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція з іншими заходами – Обмежений період впливу – Обмежений географічний охоп 	
Участь у форумах, асоціаціях	<ul style="list-style-type: none"> – Прямий доступ до цільової аудиторії – Демонстрація продуктів – Нетворкінг та партнерство – Експертні виступи та майстер-класи – Підвищення довіри та лояльності – Підтримка іміджу компанії – Висвітлення у медіа та PR – Залишатися в курсі новітніх тенденцій та змін на ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – Високі організаційні витрати за участь – Ризик низької відвідуваності – Ризик невідповідної цільової аудиторії – Вимоги до персоналу (англійська мова) – Непередбачувані витрати та проблеми з бюджетуванням – Конкуренція з іншими заходами – Обмежений період впливу 	Ціна та зворотній результат залежить від кількості зацікавлених учасників на заході
Проведення навчання шеф кухарів та готельєрів	<ul style="list-style-type: none"> – Прямий доступ до цільової аудиторії – Брендинг на заході – Демонстрація продуктів – Нетворкінг та партнерство – Експертні виступи та майстер-класи – Підвищення довіри та лояльності – Підтримка іміджу компанії – Можливості для запуску спеціальних маркетингових кампаній 	<ul style="list-style-type: none"> – Високі організаційні витрати. – Тривалий підготовчий процес – Ризик низької відвідуваності – Вимоги до персоналу – Непередбачувані витрати та проблеми з бюджетуванням – Обмежений період впливу 	Ціна та зворотній результат залежить від кількості зацікавлених учасників

Додаток Е

Кошторис витрат на проведення рекламної кампанії [45]

№	Найменування статей витрат	Facebook, Instagram	Youtube	Сайт	Виставка	Відкритий простір	Асоціація	Майстер клас	Всього
1	Консалтингові витрати	360 000	360 000	240 000		80 000	80 000	160 000	920 000
2	Відео та фото послуги	38 400	76 800		12 000	12 000	24 000	24 000	110 400
3	Публікація рекламних матеріалів		436 800		96 000	48 000	48 000	96 000	724 800
4	Мерчендайзинг				68 000	20 000	44 000	68 000	200 000
5	Відрядження				60 000	48 000		80 000	188 000
6	Сировина та матеріали				40 000	32 000	100 000	160 000	332 000
7	Адміністративні послуги	39 840	43 680	24 000	23 600	20 800	19 600	42 800	214 320
8	Оренда рекламних площ та приміщень				70 000	36 000	160 000	240 000	506 000
	Всього:	438 240	480 480	264 000	369 600	296 800	475 600	870 800	3 195 520