

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет  
 «Дніпровська політехніка»

**Навчально-науковий інститут економіки**

(інститут)

**Фінансово-економічний факультет**

(факультет)

**Кафедра Маркетингу**

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**  
 (бакалавра, магістра)

студентки **Чопик Єлизавети Валеріївни**

(П І Б)

академічної групи **075-20м-1**

(шифр)

спеціальності **075 Маркетинг**

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Маркетинг»**

(офіційна назва)

на тему **«Імплементація маркетингових стратегічних рішень в діяльність підприємства»**

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		Рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Безугла Л.С.			
розділів:				
1. Теоретичний	Безугла Л.С.			
2. Дослідницький	Безугла Л.С.			
3. Проектний	Безугла Л.С.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро  
2022

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«01» вересня 2021 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня магістра  
(бакалавра, магістра)

Студентці Чопик Є.В. академічної групи 075М-20-1

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Імплементация маркетингових стратегічних рішень в діяльність підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 16 грудня 2021р. № 1065-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний		01.09.2021 р-26.09.2021 р.
Дослідницький		27.09.2021 р –14.11.2021 р.
Проектний		15.11.2021 р –02.01.2022 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		03.01.2022 р –16.01.2022 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Безугла Л.С.  
(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2021 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 14.01.2022 р.

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис студентки)

Є.В. Чопик  
(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с.79, рис 23, табл.20, джерел 60.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано імплементацію маркетингових стратегічних рішень кав'ярні «Berry Avenue», а також досліджено внутрішнє (сильні та слабкі сторони) та зовнішнє середовище (можливості та загрози) підприємства. Проведено маркетингове дослідження інструментів просування в мережі Instagram, ставлення споживачів до інструментів комунікацій, сегментування споживачів.

*Метою дослідження є розроблення та обґрунтування науково-методичних, теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо імплементації маркетингових стратегічних рішень в діяльність підприємства.*

*Об'єктом дослідження є процес імплементації маркетингових стратегічних рішень в діяльність підприємства.*

У роботі використано такі методи досліджень: статистичний метод, опитування, метод експертних оцінок, конкурентний аналіз, аналіз конкурентоспроможності, IFAS-аналіз, PEST-аналіз, EFAS-аналіз, SWOT-аналіз.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СТРАТЕГІЇ, ПРОСУВАННЯ, АСОРТИМЕНТ ,  
МАРКЕТИНГ, РИНОК ПОДАРУНКІВ, СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ.

## PAPER

Explanatory note: p.79, fig.23, table 20, 60 sources.

In the qualifying work, the implementation of marketing strategic decisions of the Berry Avenue coffee house was analyzed, and the internal (strengths and weaknesses) and external environment (opportunities and threats) of the enterprise were studied. A marketing study of promotion tools on the Instagram network, consumer attitudes towards communication tools, and consumer segmentation were carried out.

The purpose of the study is to develop and substantiate scientific, methodological, theoretical provisions and develop practical recommendations for the implementation of marketing strategic decisions in the activities of the enterprise.

The object of research is the process of implementation of marketing strategic decisions in the activities of the enterprise.

The following research methods were used in the work: statistical method, survey, method of expert assessments, competitive analysis, competitiveness analysis, IFAS analysis, PEST analysis, EFAS analysis, SWOT analysis.

**KEY WORDS:** STRATEGIES, PROMOTION, RANGE, MARKETING, GIFT MARKET, STRATEGIC SOLUTIONS.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність та основні поняття маркетингових стратегій підприємства	8
1.2 Методичні засади до розробки маркетингових стратегій підприємства	15
1.3 Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства	21
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	46
2.3 Стан та оцінка конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку	51
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1 Вибір стратегії для подальшого розвитку підприємства	61
3.2 Розробка комплексу маркетингових комунікацій як спосіб досягнення маркетингових стратегічних рішень	65
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

## ВСТУП

Більшість стратегічних рішень, які приймає будь-яка компанія, лежать у сфері маркетингу. Створення нового бізнесу, злиття та поглинання, освоєння нової ринкової ніші, дилерська політика, звуження або розширення продуктової лінійки, вибір постачальників і партнерів - всі ці та багато інших рішень приймаються в рамках маркетингової стратегії. Від адекватності маркетингової стратегії компанії залежить успіх цілого підприємства, його конкурентоспроможність.

Імплементація маркетингових стратегічних рішень - один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу стратегічного маркетингу. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємно узгодити маркетингові цілі підприємства з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Підприємства, які ефективно застосовують стратегічний маркетинг, володіють відмінними перевагами успішної адаптації до ринку. Для підприємств з виготовлення власної продукції досягнення ефекту від використання маркетингових стратегій може відобразитися у розвитку потужності підприємства, зростанні обсягів замовлень на полицю в шоколаді, розширенні меж сегменту та ринку, формування позитивного іміджу та бренду тощо.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження теоретичних та методичних підходів щодо розробки ефективних маркетингових стратегій як найважливіших складових стратегії розвитку підприємства, в цілому.

Актуальність проблеми формування ефективних маркетингових стратегій проникнення на онлайн ринки зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи, визначила об'єкт, мету і завдання дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розроблення та обґрунтування науково-методичних, теоретичних положень та розроблення

практичних рекомендацій щодо імплементації маркетингових стратегічних рішень в діяльність підприємства. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких логічно пов'язаних теоретичних, методологічних та практичних завдань:

- визначити суть та значення маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати процес формування маркетингової стратегії;
- визначити форми проникнення підприємства на ринки;
- оцінити організаційно-економічну характеристику діяльності на підприємстві;
- здійснити оцінку поточної маркетингової стратегії;
- визначити перспективи розвитку ринку виробів з полуниці.

**Об'єктом дослідження** є процес імплементації маркетингових стратегічних рішень в діяльність підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти адаптації маркетингових стратегій до досліджуваного підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дипломного дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування маркетингових стратегій. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня практичних рекомендацій, які забезпечують переорієнтацію даного підприємства на використання найбільш ефективних маркетингових стратегій проникнення на ринки в нових умовах функціонування.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до роботи, списку використаної літератури, додатків, пояснювальної записки 79 сторінках, містить таблиці та рисунки.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність та основні поняття маркетингових стратегій підприємства**

У сучасних умовах української економіки кожне підприємство намагається максимізувати свої прибутки за рахунок імплементації ефективних маркетингових стратегічних рішень в діяльність підприємства. Таким чином, перед підприємством постає важливий вибір щодо обрання правильного вектора стратегічної діяльності підприємства. Зокрема, необхідно володіти інформацією щодо ринкових можливостей, цільових ринків, як розробити ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль.

Проблемі обґрунтування сутності й змісту маркетингових стратегій присвячували роботи багато вітчизняних та закордонних вчених, а саме: І. Ансофф, Л. Безугла, В. Герасимчук, Ф. Вірсема, Л. Койк, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, О. Степанова, О. Панкрухін, І. Решетнікова, В. Сліпенький, В. Белявцев, Л. Балабанова, В. Куценко, Н. Куденко, Д. Райко. У працях цих науковців розкриті проблеми визначення сутності та змісту маркетингової стратегії.

На думку багатьох вчених, які займались дослідженнями в цій сфері, стратегія – це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси підприємства протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. Інші стверджують, що зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії на підприємствах. З іншого боку, частина авторів стверджують, що не оточення, а ресурси підприємства є основою формування стратегії. Проаналізуємо відомі визначення стратегії в таблиці 1.1.



Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія»

Визначення	Автор	Основний підхід
Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія буде впроваджувати й/або почне здійснювати
Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового й функціонального рівнів	И. Ансофф, 1965 р. Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові й функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси керування в організації
Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості й погрози, внутрішні сильні й слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 р.	Основне завдання стратегії складається в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми й внутрішні ресурси
Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в області маркетингу й інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків
Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно преактивна (попереджувальна) і реактивна (адапована)

На нашу думку, основне призначення стратегії – направити зусилля всіх працівників на розв’язок конкретних завдань для виконання місії й досягнення цілей підприємства.

Визначення стратегії наводиться вченими-науковцями у багатьох варіантах. Так, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія – це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п’яти «П» [51, с.10]:

– стратегія – план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогодення у майбутнє;

– стратегія – принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;

– стратегія – позиція, визначення стану підприємства у зовнішньому середовищі, а також відносно своїх основних конкурентів;

– стратегія – перспектива, або за Пітером Друкером це «теорія бізнесу даного підприємства»;

– стратегія – прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Маркетингова стратегія – це комплекс маркетингових інструментів, на основі яких розробляється ефективна політика просування товарів, послуг до споживачів, який є основним довгостроковим планом маркетингу підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів.

У результаті опрацювання різних літературних джерел можна виділити основні характерні риси, властиві маркетинговій стратегії [20,40]:

– є довгостроково орієнтованою, проявляється у довготривалому терміні реалізації, тобто націлена на довгострокове ринкове зростання підприємства, а не на отримання короткострокового результату;

– є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства;

– базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу: пов'язана з дослідженням маркетингового середовища, тому основою і необхідною передумовою її формування є маркетинговий стратегічний аналіз;

– має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, є складовою частиною стратегічної піраміди підприємства: маркетингова стратегія є складовою частиною процесу маркетингового стратегічного планування і тому повинна бути узгодженою як із завданням підприємства і з загально-корпоративною стратегією, так і зі стратегіями нижчих стратегічних рівнів підприємства;

– визначає ринкове спрямування діяльності підприємства, тобто ринкові напрями його діяльності (стосовно споживачів або/та стосовно конкурентів);

– виявляє сильні сторони підприємства, які дозволяють йому отримати перемогу в конкурентній боротьбі, тобто визначає конкурентну перевагу підприємства;

– є складовою частиною певного процесу – процесу формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність.

Слід зазначити, що майже всі автори виділяють так звані базові або еталонні стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії утримання та стратегії скорочення (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація стратегій відповідно до життєвого циклу підприємства [35, 42]

Стратегія зростання є характерною для тих підприємств, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди:

- стратегія концентрованого росту передбачає посилення позицій на ринку або пошук нових ринків;
- стратегія інтегрованого росту передбачає побудову вертикальної структури або горизонтальну інтеграцію;
- стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки [12].

Стратегія утримання – це стратегія підприємств, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства в цьому етапі намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціну, займатися пошуком нових ринків збуту. Стратегія утримання пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами. Для цієї стратегії можна виділити три основні її різновиди:

- захист ринку передбачає захист наявної частини ринку та поступову модифікацію продукту;
- підтримка виробничого потенціалу передбачає посилення окремих бізнес ліній, підтримку майнового стану;
- модифікація передбачає модифікацію продуктового асортименту підприємства та його потужну підтримку на ринку [13].

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. У цьому стані можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль із метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

На нашу думку використання саме цих стратегій на різних стадіях життєвого циклу товарів підприємства буде сприяти ефективному функціонуванню підприємства і підтриманню його конкурентних позицій на ринку.

Томпсон А.А. додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що

робить класифікацію стратегії підприємств вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження [67].

Саме тому в таблиці 1.2 було розроблено та наведено узагальнену на основі праць науковців [2, 3, 4, 67] класифікацію стратегій підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні види стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна
	Операційна
	Ділова
	Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна
За стадіями життєвого циклу	Зростання
	Утримання
	Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера
	Претендента
	Послідовника
	Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
	Диференціації
	Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтенсивного росту
	Інтеграційного росту
	Диверсифікованого росту

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів.

Велике значення мають стратегії розподілу та ціноутворення. Системи розподілу тісно пов'язані зі стратегіями інтеграції підприємства і належать водночас до системи організаційного забезпечення процесів стратегічного управління. Встановлюючи ціни, ретельно досліджують витрати, ринкову кон'юнктуру та визначають співвідношення «ціна – якість» (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Модель стратегій системи «ціна — якість»

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту в товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару.

Розроблення стратегії підприємства здійснюється в умовах невизначеності. Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю дії чинників, що змушують підприємство змінюватися. Маркетингова стратегія є системою дій підприємства, при якій внутрішнє середовище врівноважується із зовнішнім.

Маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. Вона об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей.

## 1.2 Методичні засади до розробки маркетингових стратегій підприємства

На процес розробки та впровадження в життя тієї чи іншої маркетингової стратегії впливають фактори, які визначають політику підприємства у певному сегменті (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Фактори вибору маркетингової стратегії

Основні фактори, які представлені на рисунку 1.3, визначають доцільність розширення діяльності підприємств та їх виходу на нові ринки, враховуючи існуючі попит та пропозицію на пропоновані товари, потенційні та реальні можливості завоювання нових споживачів, а також інші зовнішні та внутрішні чинники.

Потрібно врахувати, що стратегії, які застосовуються в маркетингу, умовно поділяються на класичні та сучасні. Перший вид стратегій застосовувався протягом тривалого періоду часу і еволюціонував, пристосовувавшись до сучасних реалій. Звичайно вони поширені і зараз, проте в умовах сьогодення необхідно враховувати ті тенденції розвитку, які переживає суспільство.

Розглянемо більш поглиблено матричні методи, які частіше всього використовують для розробки маркетингової стратегії на підприємстві. Слід підкреслити, що матричні методи застосовують на всіх етапах стратегічного планування (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні характеристики найбільш поширених матричних методів стратегічного аналізу

Назва матричного методу	Характеристика
SWOT-аналіз	це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства
PEST/STEP	оцінка чинників маркетингового макросередовища, таких як політичних економічних, соціальних та технологічних з метою визначення ступеня впливу кожного з них на діяльність підприємства
SPACE-аналіз	є одним з інструментом діагностики стану підприємства в ринковому просторі і визначення стратегічних альтернатив його розвитку.
П'ять сил конкуренції за М. Портером	визначення конкурентної позиції підприємства та його стратегічної позиції у маркетинговому мікросередовищі
Матриця Ансоффа (товар/ринок)	проаналізувавши, який товар (існуючий, новий) на якому ринку (існуючий, новий) буде вироблятися, обирають відповідну стратегію зростання підприємства (глибокого проникнення на ринок; розвиток товару; розвиток ринку та диверсифікація)
PIMS	оцінка відповідності можливостей підприємства потребам ринку
BCG	визначення напрямів діяльності підприємства на основі аналізу товарного портфелю підприємства та темпів зростання частки ринку.
Модель Мак-Кінсі «7S»	Дає змогу здійснити аналіз внутрішнього стану підприємства, аналізуючи при цьому сім основних чинників для формування маркетингової стратегії
Багатокритеріальна матриця Shell-DPM	використовується для оцінки стратегічних позицій бізнесу та враховує аналіз розвитку поточної ринкової ситуації
SNW	всебічна оцінка всіх складових внутрішнього середовища, з метою визначення одного із стану підприємства (сильного, нейтрального чи слабкого) порівняно з конкурентами
Матриця Браунля-Барта (ADL/LC)	Зіставлення життєвого циклу товару з позицією підприємства на ринку дає можливість дослідити, виробництво якого товару є найбільш прибутковими та тривалими



До методів «якісної» розборки підприємства, які часто застосовуються на практиці відносяться: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, EFAS-аналіз тощо.

SWOT-аналіз здійснюється за рахунок факторів зовнішнього середовища непрямого та безпосереднього впливу (можливості, загрози), а також аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства (переваги, недоліки). Результати даного методу, зазвичай, оформлюються у таблицю після комплексного дослідження впливу окремих факторів на діяльність підприємства. Основним недоліком SWOT-аналізу є його суб'єктивний характер, зумовлений застосуванням винятково експертної оцінки. Крім того, якісний характер результатів оцінки дозволяє лише орієнтовно визначати рівень конкурентоспроможності корпорації, що призводить до неможливості його порівняння з аналогічним показником конкурентів.

SNW-аналіз перекладається як аналіз сильних, нейтральних та слабких позицій підприємства. Метою цього процесу вважається визначення переваг, а потім - усунення недоліків всередині них та їх посилення. З іншого проводячи аналіз важливо виявити середній стан, за допомогою якого можна побачити повну картину діяльності фірми.

З цього витікають управлінські завдання SNW – аналізу:

- збереження посилення сильних сторін компанії, їх нарощування та застосування в компанії як позитивного ресурсу;
- усунення та нейтралізація слабких сторін як негативного ресурсу.

Загальний аналіз складається з 5 складових:

- маркетинг - яку частину ринку вдалося відвоювати, скільки витрачається на рекламу;
- фінанси — наскільки ефективно плануються та витрачаються кошти, чи продумана стратегія;
- операції - що роблять, чи все йде за планом;
- ресурси персоналу - які фахівці набрані, наскільки вони знаються на своїй роботі;

- культура середовища, цінності корпорації — чи можуть люди злагоджено працювати, чи розуміють спільну мету.

Для перемоги у боротьбі серед конкурентів може бути достатньо, щоб організація перебувала в N (нейтральній) позиції по відношенню до всіх своїх конкурентів у всіх її ключових позиціях або факторах, а в стані S (сильна позиція) достатньо лише одного фактора. Це основна причина, чому доданий фактор N до аналізу.

Також для оцінки підприємства використовується PEST-аналіз. Абревіатуру утворюють чотири англійські слова:

- P - Politics (політика).
- E – Economics (економіка).
- S - Socio-culture (соціум-культура).
- T - Technology (технології). Такими є політичне, економічне та соціокультурне середовище підприємства.

Таким чином, PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент для довгострокового планування бізнесу, який дозволяє врахувати вплив факторів довкілля. Прогнозування наслідків такого впливу допомагає приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати помилки.

EFAS-аналіз є етапом аналізу зовнішніх факторів, що впливають на стан досліджуваного об'єкта. У перекладі з англійської «External Strategic Factors Analysis Summary» означає резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів.

Даний метод являє собою аналіз готовності підприємств реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значимості цих факторів для майбутнього підприємства.

Для того щоб провести EFAS-аналіз складається таблиця. Виділяють наступні етапи заповнення для її заповнення:

1. Фактори поділяється на можливості та загрози - вказуються 5-10 прикладів, що стосуються досліджуваного підприємства;

2. Вага - кожному фактору приписується вагове значення від одиниць (важливий) до нуля (незначимого) на основі оцінки ймовірного впливу даного фактора на стратегічну позицію підприємства. Всього сума повинна бути рівною одиниці, що може бути забезпечено нормуванням;

3. Оцінка – додається до кожного фактору за п'ятибальною шкалою: «пять» - значимий, «чотири» - вище середнього, «три» - середній, «два» - нижче середнього, «одиниця» - незначимий. Оцінки засновані на специфічній реакції підприємства на цей фактор;

4. Зважена оцінка визначається шляхом помноження його ваги на оцінку, після цього підраховується сумарна зведена оцінка для даного підприємства.

Завдяки розглянутим методам «якісної діагностики» відбувається розуміння стратегічних позицій підприємства та його конкурентних переваг, що стає основою для формування набору майбутніх альтернативних стратегій суб'єкта підприємницької діяльності [22].

Ще одним широковідомим методом оцінки підприємств є метод, що був заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможною компанією є та, де найкращим чином організована робота. На основі розрахунку показників ефективності діяльності підприємства, фінансового положення, ефективності організації збуту визначають коефіцієнт конкурентоспроможності організації. Показники розраховуються за фактичними даними і прогнозним балансом. Після розрахунку зазначених показників доцільно перевести їх у відносні величини (бали). Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками, якими є значення за минулий період. З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» - на рівні базового; «15 балів» - значення показника, вищого за базовий [1].

Таким чином, цей метод має явні переваги. Його зручно використовувати при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, оскільки він охоплює всі основні напрями діяльності організації.

Матриця Ансоффа використовується при розробці стратегії, в залежності від позиції підприємства на ринку та зрілості товарної продукції. Матриця має 4 секції, що відповідають різним стратегіям (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Матриця Ансоффа

	<i>Старий ринок</i>	<i>Новий ринок</i>
<i>Старий товар</i>	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розширення ринку
<i>Новий товар</i>	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

За допомогою матриці Ансоффа відбувається визначення стратегії позиціонування товару на ринку. Варто зазначити, що маркетингова стратегія має два основних орієнтири — ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій «насичення» ринку або «проникнення» на ринок.

Вперше словосполучення «**конкурентна стратегія**» було використано Майклом Портером у 1980-х роках, проте точного визначення не було. М. Портер виділив три типи стратегій конкуренції, які залежать від конкурентних переваг, якими володіє компанія, сфери конкуренції (розміру ринку):

1. Стратегія цінового лідерства (прагнення мінімізації витрат виробництва);

2. Стратегія диференціації (виробництво різноманітної продукції з унікальними характеристиками, що відрізняється від продукції конкурентів);

3. Стратегія фокусування, або стратегія ринкової ніші (концентрування уваги на задоволенні запитів окремого сегменту ринку, вузького кола споживачів).

Існує група методів, що базується на оцінці маркетингової стратегії підприємства. Застосовуються також і методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Та жоден із даних методів не переважає над іншими, так як вони, при наявності певних факторів, також мають і недоліків. Тому при виборі будь-якого методу необхідно враховувати потреби самого підприємства, так як не існує єдиного підходу, який найбільш точно міг би визначити конкурентоспроможність фірми.

Так як процес вибору єдиної методики, яка підійшла всім підприємствами, практично неможливий, це означає, що треба зосередити зусилля для створення загальних принципів і положень, які можливо змінити та використовувати для оцінки діяльності будь-якої організації.

Маркетингова стратегія займає особливе місце серед стратегій підприємства, визначаючи головний напрямок всієї виробничої та збутової діяльності. Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату.

### **1.3 Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства**

На рівні підприємства в довгостроковому періоду комплексна маркетингова стратегія повинна вирішувати такі задачі:

- може бути використана як ефективний інструмент визначення напрямків економічного розвитку і структурної перебудови при заданих обмеженнях ресурсів, оскільки дозволяє проаналізувати особливості середовища діяльності та порівняти їх з реальними та потенційними можливостями підприємства;

- може сприяти прискоренню інтеграції економічної і соціальної систем, допомагаючи контролювати зміни у зовнішньому середовищі;

- допомагає просуванню основних ідей трансформації, сприяючи їх розвитку та сприйняттю різними групами осіб, які зацікавлені в існуванні, функціонуванні і досягненню цілей підприємства [3, 7, 11, 23].

Сформулюємо основні положення сучасного формування маркетингової стратегії підприємства:

- висування на перший план проблем гнучкості та адаптування до постійних змін зовнішнього середовища, значення чинників якого різко підвищується, що пов'язано з ускладненням всієї системи відношень підприємства з мікросередовищем його функціонування;

- сприйняття підприємства як цілісної системи, що дозволяє дослідити розвиток підприємства в поєднанні всіх елементів, які складають та здійснюють вплив на рівень конкурентоспроможності продукції, послуг;

- використання ситуаційного підходу, у відповідності до якого рівень розвитку підприємства є відповідна реакція на різноманітні дії суб'єктів зовнішнього середовища;

- визнання необхідності формування й реалізації системи стратегічного управління рівнем конкурентоспроможності й розвитку підприємства;

- формування внутрішньої фірмової системи параметрів та стандартів, які допомагали б визначити оптимальний рівень розвитку підприємства та, передусім, були б пов'язані з досягненням довгострокових цілей підприємств;

- визнання зростаючого значення для успішного розвитку підприємства функціонування системи інноваційного управління;

- визнання соціальної відповідальності підприємства як перед суспільством у цілому так і перед окремими покупцями продукції.

Основними елементами забезпечення успіху формування та реалізації маркетингової стратегії є такі:

- керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми стратегії;

- повинна бути створена ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за формування стратегії;

- потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у формуванні маркетингової стратегії;

- стратегія має бути підкріпленою практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

- оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні давати змогу швидко визначити як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, що виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення [34, 37, 58].

З метою удосконалення засад формування маркетингових стратегій нами запропоновано модель формування маркетингових стратегій на підприємстві.

Модель застосовується з метою формування систем маркетингових стратегій підприємства на трьох рівнях стратегічного маркетингу: корпоративному, функціональному та інструментальному. Відповідно, процес формування маркетингових стратегій відбувається в три етапи (рисунок 1.4)

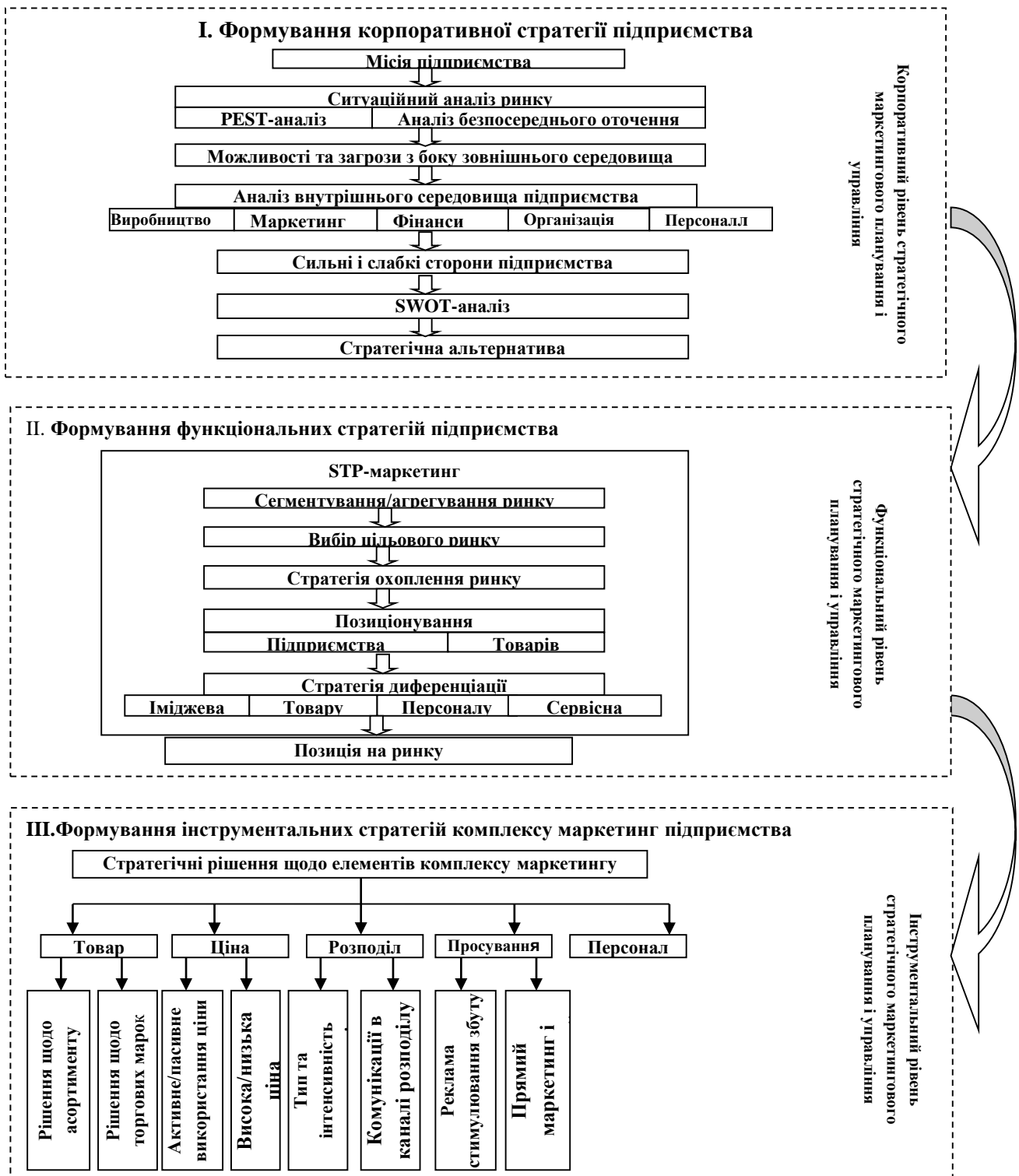


Рисунок 1.4 – Схема планування маркетингових стратегій на підприємстві

Перший етап. Формування корпоративної стратегії підприємства.

Стратегічна альтернатива підприємства (корпоративна стратегія росту) визначається на підставі всебічного ситуаційного аналізу маркетингового середовища підприємства, з врахуванням поточної місії підприємства.



Першим кроком є здійснення аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльності досліджуваного підприємства. Виділяють фактори, що чинять вплив на підприємство опосередковано, через різноманітні політико-правові, економічні, соціально-демографічні та техніко-технологічні інститути і процеси (так звані PEST-фактори: від англ. «political», «economical», «social», «technical»), які формують макросередовище підприємства; а також фактори безпосереднього оточення підприємства; споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії, які в сукупності формують мікросередовища підприємства. Оцінка зазначених чинників дає змогу виявити можливості та загрози, що створює зовнішнє середовище для досліджуваного підприємства.

Другий етап. Формування функціональних маркетингових стратегій.

Формування стратегії охоплення ринку, стратегій позиціонування та диференціації здійснюється з використанням інструментарію STP-маркетингу. Першим кроком є процес сегментування (або агрегування) ринку підприємства [30, 41].

На підставі отриманих даних приймається рішення про вибір одного чи декількох цільових сегментів, формується стратегія охоплення цільового ринку. Якщо розділення ринку підприємства на сегменти не є доцільним, застосовується стратегія агрегованого (недиференційованого) маркетингу. Наступним кроком є ринкове позиціонування підприємства та його товарів, тобто створення певного образу в свідомості споживачів, відмінного від образів, створених конкурентами. З цією метою використовується стратегії диференціації, що в даному випадку виступають як конкурентні стратегії, тому що спрямовані на встановлення відмінностей між підприємством та його конкурентами. Існує чотири основні види диференціації: за іміджем, за товаром, за сервісом та за персоналом [30, 41, 46, 47].

Функціональні маркетингові стратегії повинні окреслити певну позицію, яку підприємство прагне посісти на ринку.

Третій етап. Формування інструментальних маркетингових стратегій.

Для досягнення зазначеної мети підприємство має сформувати набір інструментів комплексу маркетингу, які повинні забезпечити ефективне позиціонування підприємства і його товарів на цільовому ринку. Стратегічні рішення приймають щодо наступних елементів маркетингової програми: товар, ціна, канали розподілу, методи просування та персоналу. При цьому необхідно забезпечити системний підхід до формування стратегій окремих елементів комплексу маркетингу: узгодити їх цілі та загальну спрямованість. Ефективне позиціонування і формулювання відповідного комплексу маркетингу для цільового ринку є джерелом стійкої конкурентної переваги підприємства на даному ринку [47, 58].

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему маркетингових стратегій підприємства, тобто сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рисунок 1.5)

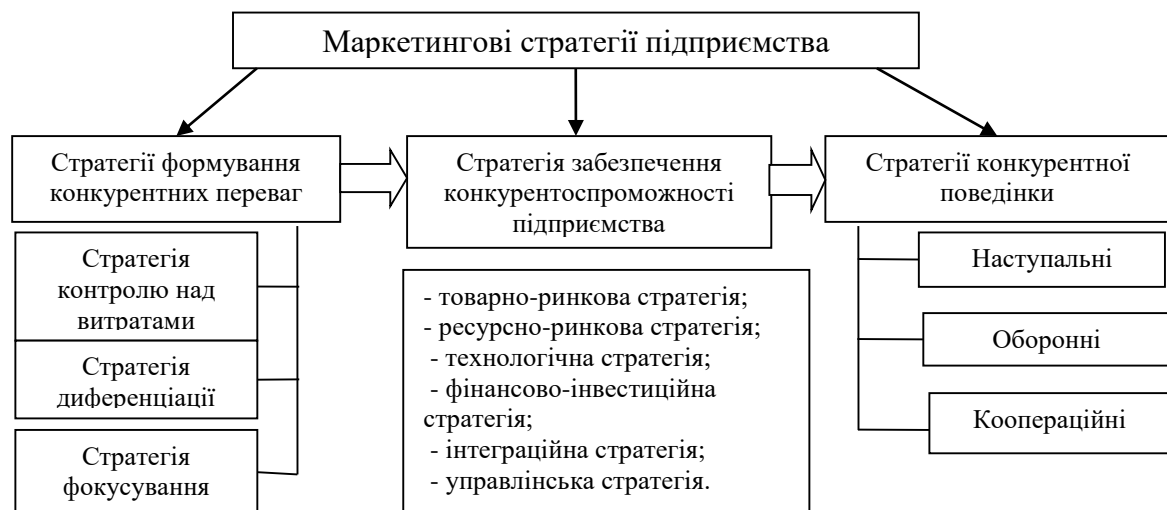


Рисунок 1.5 – Система маркетингових старатегій підприємства

Система маркетингових стратегій включає: стратегії розроблення конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

Стратегії формування конкурентних переваг відносяться до загальних стратегій конкуренції. Однією з їх різновидностей є стратегія «лідерство на основі зниження витрат (цін)». Вона базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей; рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивність праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва [27, 28].

Другою загальною стратегією є диференціація продукції підприємства у вигляді пропозиції такого продукту, що сприймається в межах галузі як щось унікальне. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу дизайну чи марки; технології; сервісу для покупців; - дилерської мережі тощо.

Диференціація є надійною стратегією для досягнення віддачі вище середнього рівня в галузі, оскільки вона дає реальну можливість упоратися з чинниками конкуренції (постачальники, покупці, замітники, потенційні конкуренти, конкуренти в галузі), хоча і в інший спосіб, ніж стратегія найменших витрат. Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це змінює необхідність найменших витрат. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками, і вона, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні не матимуть гідних альтернатив, і тому не так чутливо реагуватимуть на ціну. Нарешті, підприємство, що провело самодиференціацію з метою досягнення прихильності покупців, позиціонуватиметься краще щодо заміників, аніж її конкуренти [33, 37, 43].

Останньою із загальних стратегій є зосередження на конкурентній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі, або ж на географічному ринку. Хоча стратегії низьких витрат і диференціації спрямовані на досягнення цілей у масштабах ринку, мета комплексної стратегії

зосередження — найкраще обслужити конкретну цільову групу, і при формуванні кожної функціональної політики слід завжди це пам'ятати. Стратегія ґрунтується на припущенні, що підприємство, таким чином, спроможне досягти вузької стратегічної мети ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких розпоршуються. Завдяки цьому підприємство досягає диференціації внаслідок повнішого задоволення потреб конкретної групи, або одного й другого. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати чи досягти диференціації з позиції ринку і цілому, вона все ж досягає однієї з цих цілей чи обох відносно її вузької цільової групи [37, 45].

Підприємство, що зосереджує зусилля, крім того, може отримувати прибутки в своїй галузі, вище середнього рівня. Його зосередженість означає, що підприємство або користується становищем низьких затрат, поряд зі своєю стратегічною метою, високою диференціацією товару, або працює в обох цих напрямках. В контексті найменших витрат і диференціації, такі стратегії забезпечують захист від кожного чинника конкуренції. Для добору цільових ринків, найменш чутливих до замінників, чи тих, де конкуренти найслабші, можна також скористатися стратегією зосередження, яка завжди передбачає певні обмеження на розмір сукупної частки ринку. Зосередження завжди вимагає вибору між прибутковістю та обсягом збуту. Як і стратегія диференціації, зосередження виключає можливість низьких витрат [50].

Стратегії конкурентної поведінки бувають наступальні, оборонні і коопераційні. Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є: - товарно-ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура й асортимент продукції та ступінь їхнього

оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

- ресурсно-ринкова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів і частота їх поповнення, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

- технологічна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології та їх оновлення, технологічні розриви;

- інтеграційна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

- інвестиційно-фінансова стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

- соціальна стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

- управлінська стратегія, яка включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінські комунікації тощо [25, 49].

Реалізація стратегії розвитку підприємства для забезпечення конкурентоспроможності повинна починатися з планування. Результати аналізу діяльності підприємства ТОВ «Перемога» показують, що для успішної реалізації необхідним є вдосконалення системи внутрішнього планування. Це передбачає координацію стратегічних, тактичних та оперативних планів підприємства. Процес планування повинен мати гнучкий характер: в ході реалізації планових завдань інші підлягають коригуванню та уточненню. Функцію організації слід сприймати як процес створення структури, яка надає можливість працювати персоналу у напрямку реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності

підприємства. Це потребує створення такої маркетингової структури, яка дозволила б реалізовувати стратегію.

Наступним важливим кроком реалізації стратегії є мотивація та стимулювання виконання планів, що передбачає здійснення всіх видів діяльності щодо формування й реалізації управлінської стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства: розробку концепції маркетингу, інформаційне забезпечення, дослідження ринку, стимулювання підвищення конкурентоспроможності продукції, організацію формування стратегії підприємства, оперативне управління реалізацією стратегічних планів. Кошти на мотивацію за кожним напрямком повинні розділитися на дві частини: оплату всіх витрат щодо вирішення даної задачі та додаткову оплату працівникам всіх підрозділів підприємства, які приймають участь в реалізації стратегічних планів [1, 17].

Розмір премії повинен визначатися диференційовано. Крім матеріальних, повинні використовуватися й моральні стимули. Серед напрямків стимулювання керівництву слід приділяти особливу увагу стимулюванню досягнень кінцевих результатів стратегії. Підвищення рівня організованості робіт щодо виконання стратегії повинно забезпечуватися використанням не тільки традиційних методів планування й управління, але й аналізом і оцінкою принципів раціональної організації процесу комунікацій між структурами та комунікаційною політикою підприємства в цілому [30].

Завершальною функцією управління є контроль, який дозволяє реалізувати зворотній зв'язок в системі маркетингу. Контроль потрібен як форма цілеспрямованого впливу на колектив підприємства, для систематичного спостереження за його діяльністю, порівняння фактичних результатів діяльності з плановими. Кінцевим результатом контролю повинна виступати розробка коригуючих рішень щодо факторів, якими можна управляти, та рекомендації щодо пристосування діяльності підприємства до тих факторів впливу на конкурентоспроможність

підприємства, які проконтролювати неможливо. В цілому, проведення контролю повинно відповідати вимогам достатності і своєчасності. Таким чином, для набуття ефективності контроль повинен бути орієнтованим на результати, відповідати діяльності, яка контролюється, бути своєчасним, гнучким, простим й одночасно комплексним [37, 39].

Алгоритм формування маркетингової стратегії підприємства має містити декілька послідовних етапів для підприємства (рисунок 1.6)



Рисунок 1.6 – Алгоритм формування маркетингової стратегії

При формуванні маркетингової стратегії значну роль відіграє наявність інформації, що характеризує розвиток галузі рослинництва в регіоні та у конкурентів. Тому, після визначення мети виробничої діяльності підприємства, наступним етапом формування стратегії є проведення маркетингових досліджень. До розподілу ресурсів можна підходити по-різному. Наприклад, у першу чергу забезпечувати ресурсами вирішення найбільш важливих для організації проблем; їх можна виділяти пропорційно до потреб, а в ідеалі — повністю; їх можна давати всім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і виконують схожі види діяльності. Перший підхід більш доцільний у переломні періоди діяльності організації, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних її напрямках. Другий — у період спокійного розвитку [15, 27, 59].

Вибір стратегій ґрунтується на реальних можливостях підприємства і його конкурентної позиції на ринку. Сутність формування маркетингової стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку із існуючих альтернатив.

Щоб сьогодні створити конкурентоспроможне підприємство, треба не просто, модернізувати організацію та управління, але, і чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Головне при цьому — уміння визначити і швидко, ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої переваги. Отже, формування маркетингової стратегії — є, на наш погляд, одним із суттєвих компонентів в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Це передбачає її вибір, визначення особливостей процесу формування і оцінювання альтернативної конкурентної стратегії. Маркетингова стратегія підприємства узагальнює модель поведінки, що забезпечує координацію й поєднання цілей та ресурсів підприємства для отримання довготермінових конкурентних переваг. Таким чином, формування сучасної комплексної маркетингової стратегії підприємства повинна поєднувати й узгоджувати цілі і задачі стратегій різних рівнів [31, 55].



### **Висновки до розділу 1:**

Для успішного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідна правильно розроблена та ефективна стратегія маркетингу. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам закріпитися на ринку та бути достатньо конкурентоспроможними.

Маркетингова стратегія – це формування цілей і завдань, які ставить перед собою компанія, визначення способів і засобів їх досягнення. Це інструмент, що дозволяє випередити конкурентів на кілька кроків!

До методів «якісної» розборки підприємства, які часто застосовуються на практиці відносяться: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз, EFAS-аналіз тощо. Жоден із даних методів не переважає над іншими, так як вони, при наявності певних факторів, також мають і недоліків. Тому при виборі будь-якого методу необхідно враховувати потреби самого підприємства, так як не існує єдиного підходу, який найбільш точно міг би визначити конкурентоспроможність фірми.

Так як процес вибору єдиної методики, яка підійшла всім підприємствами, практично неможливий, це означає, що треба зосередити зусилля для створення загальних принципів і положень, які можливо змінити та використовувати для оцінки діяльності будь-якої організації.

## РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фізична-особа підприємець Чопик Єлизавета Валеріївна працює на ринку солодошів з 2019 року. Однак з 2019 року по вересень 2021 року це був Інтернет магазин Chocoberry. З вересня 2021 року ФОП Чопик Є.В. розпочало свою діяльність як кав'ярня «Berry Avenue», що працює в режимі офлайн (рисунок 2.1).

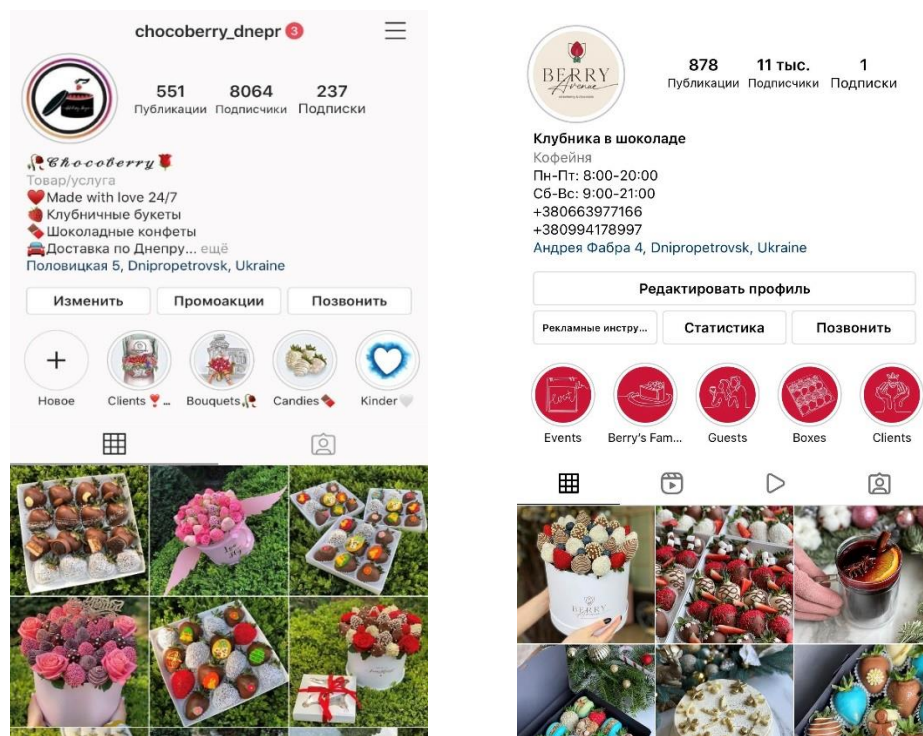


Рисунок 2.1 – Порівняння Instagram сторінок до та після проведення ребрендингу

При зміні Інтернет-магазину та офлайн-магазин, було вирішено провести ребрендинг підприємства (рисунок 2.2). Було замінено логотип, розроблено більш мінімалістичний дизайн, для наступних постів було запрошено професійного фотографа. З відкриттям офлайн кав'ярні збільшилась кількість підписників та довіра до магазину.



Рисунок 2.2 – Порівняння логотипу кав'ярні до та після ребрендингу

Кав'ярня «Berry Avenue» спеціалізується на виготовленні продукції з полуниці в шоколаді. Зокрема полуничні цукерки (це полуниця покрита шоколадом та прикрашена кондитерськими виробами), букети з полуниці, ведмеді з троянд, кіндер серцець. Кожен виріб неповторний та оригінальний, оскільки виробляється власноруч, на смак клієнта за індивідуальним замовленням. (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Приклад товарних пропозицій кав'ярнею «Berry Avenue»

При збиранні солодкого букету, наприклад, доступна вся кольорова гамма шоколаду, різноманітність декору та квітів, а ще й безліч упаковок різної форми та розміру. Усе це вибирається разом з покупцем, що дає можливість клієнту створити ідеальний та неповторний подарунок повністю за власним бажанням.

Кав'ярня «Berry Avenue» є прихильником десертів без глютену, цукру, лактози. Улюбленцем всіх гостей є торт Снікерс в склад якого входять тільки натуральні продукти такі як: кешью, арахіс, фініки, какао, кокосове молоко та мед. Більшість десертів виробляються кавярнею самостійно. Для цього використовується спеціальне обладнання. Але є вироби, що купуються під реалізацію. Також асортимент кав'ярні складають солоні пироги та різноманітні напої такі як: кава, чай, маття, глінтвейн, какао тощо.

Кав'ярня «Berry Avenue» має власну технічну карту напоїв, які неможливо знайти в інших закладах міста. Наприклад, рожеве какао, що виготовляється з натурального бельгійського шоколаду Callebaut, який має неповторний аромат (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Товарний асортимент кав'ярні «Berry Avenue»

Товарний асортимент кав'ярні, од.	Роки			2021 до 2019 у %
	2019	2020	2021 (I-III кв)	
Полуниця у шоколаді	72596	77778	82007	113%
Банан у шоколаді	969	982	1020	105%
Букети з полуниці	721	736	736	102%
Макаронс	-	-	1206	-
Какао-бомба	48	220	342	712%
Ведмеді з роз	150	2	-	-
Полуничний торт	-	-	8	-
Медовик	-	4	10	-
Печиво	-	-	300	-
Кава	-	-	2397	-
Маття	-	-	788	-
Солоний пиріг	-	-	480	-

За результатами аналізу можемо сказати, що полуниця у шоколаді займає найбільшу частку в товарному асортименті кав'ярні протягом досліджуваних років. Зауважимо, що у 2019 році асортимент був значно меншим ніж у 2021 році. Це свідчить про розвиток підприємства.

Скуштувати десерти можливо в кав'ярні за адресою вул. Андрія Фабра, буд. 4, або ж скористатися доставкою по місту Дніпро.

На рисунку 2.4 представлено структуру товарного асортименту Інтернет-магазину Chocoberry, тобто до появи офлайн кав'ярні «Berry Avenue».

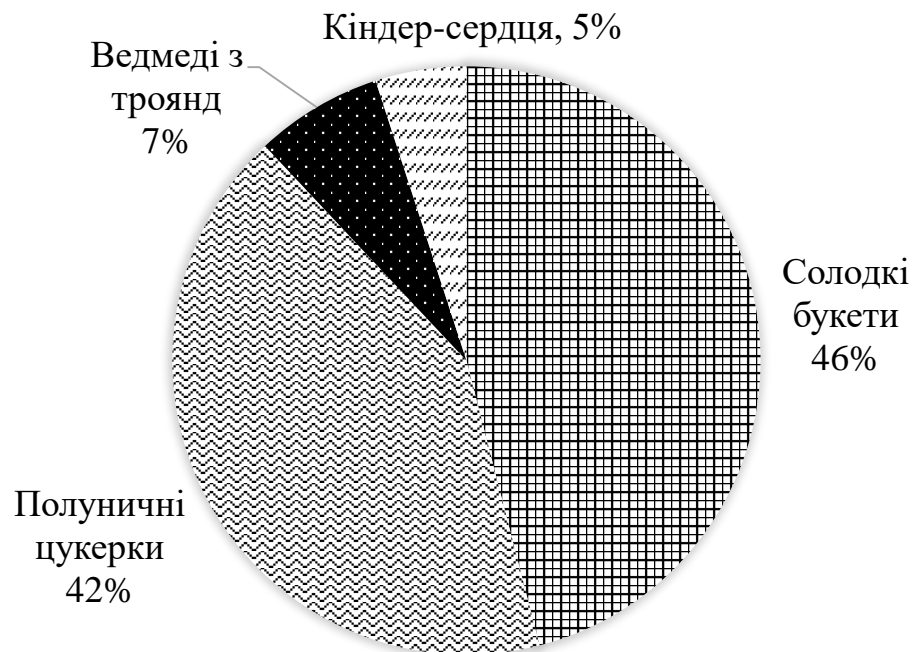


Рисунок 2.4 – Структура товарного асортименту Інтернет-магазину Chocoberry, тобто до появи офлайн кав'ярні «Berry Avenue»

Спостерігалася тенденція більшого продажу солодких букетів 46% та полуничних цукерок 42%, а ніж продаж Ведмедей з троянд та Кіндер-сердць.

Як вже зазначалося, більша частка продажу відбувається у період масових свят, тоді споживачі купують гарно оформлені букети з полуниці, щоб піднести їх у якості подарунку.

На рисунку 2.5 зображена структура товарного асортименту у 2021 році.

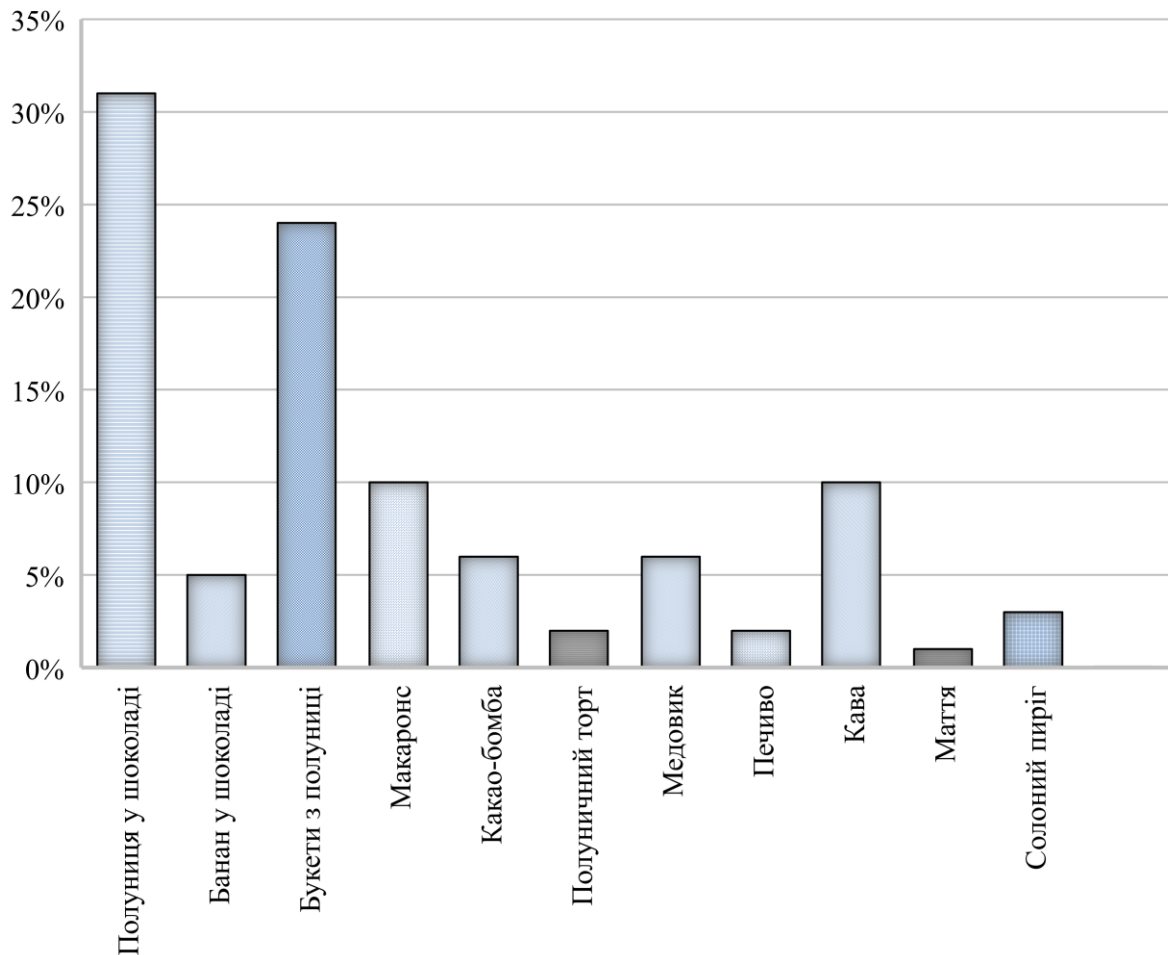


Рисунок 2.5 – Товарний асортимент кав'ярні «Berry Avenue», 2021 рік

Ціна товару складається із собівартості сировини, оренди, витрат на просування сторінки, виплати заробітної плати та прибутку.

Ціна на полуничні вироби знижується у літній сезон, періодично в цей період компанія проводить різноманітні акції на протязі року. Ціна на іншу продукцію (ведмеді з троянд та кіндер-серця ) не залежить від сезону.

Ціна солодкого букету залежить від розміру упаковки, клієнт вибирає розмір коробки та будь-яке оформлення. Це може бути букет тільки з однієї полуниці або мікс з квітами.

У таблиці 2.2 наведена динаміка цінових пропозицій на букети з полуниці за 2020 та 2021 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка цінових пропозицій на букети з полуниці за 2020 та 2021 роки

Букети з полуниці /діаметр	2020	2021	2021 до 2020 у %
XS (17 см)	900 грн	950 грн	105%
S (20 см)	1100 грн	1200 грн	109%
M (23 см)	1300 грн	1400 грн	107%
L (26 см)	1600 грн	1700 грн	106%
XL (35 см (сердце))	1700 грн	2000 грн	117%
XXL (30 см)	2200 грн	2600 грн	118%

За результатами таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що протягом досліджуваних років цінові пропозиції на товари поступово зростають.

З огляду на важливість такого фактору як ціна, проаналізовано ціновий діапазон, в якому купується найбільша кількість товару в кав'ярні «Berry Avenue» (рисунок 2.6)

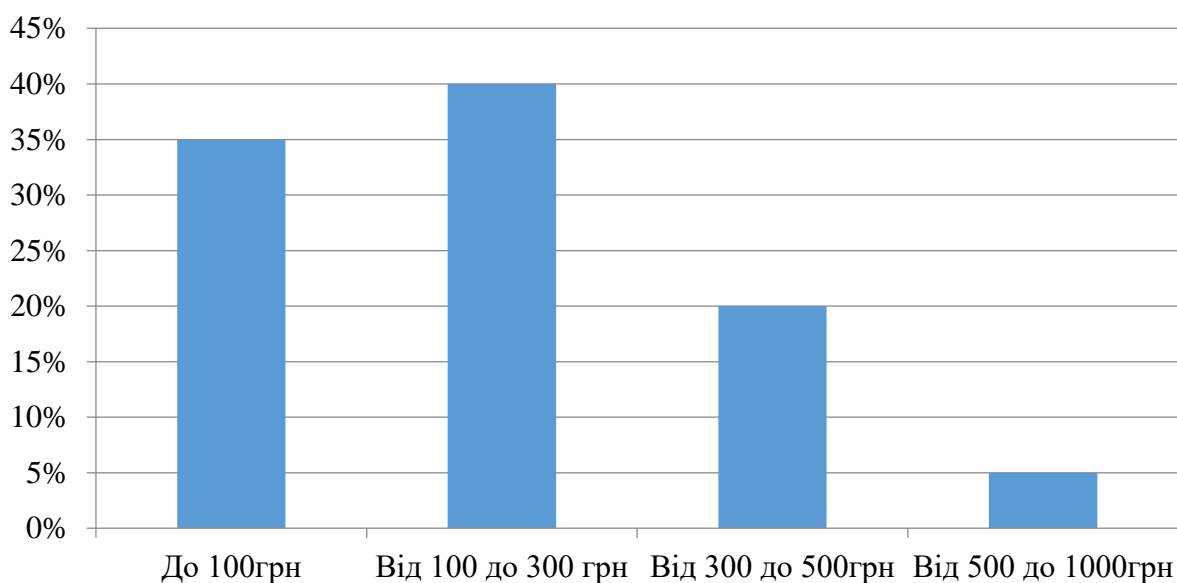


Рисунок 2.6 – Структура прийняття рішення щодо покупки в ціновому діапазоні



Найбільша кількість людей купують товари в кав'ярні на суму від 100 до 300 грн. Також велика кількість відвідувачів витрачають не більше 100 гривень, оскільки купують лише напоїв, наприклад, капучино або чай з собою. Меншу частину являють собою люди, що купляють у кав'ярні товари на суму більше ніж 500 гривень.

Замовлення продукції здійснюється через Instagram або по телефону. Покупець обирає продукцію (розмір, колір упаковки, наявність квітів) обирає спосіб отримання (доставка або самовивіз), час, після чого обов'язково робить передплату. У обраний час та дату покупець приїжджає до кав'ярні, де відбувається обмін товару на гроші, або в іншому випадку кур'єр привозить до зазначеного місця товар, де клієнт робить оплату водієві.

«Chocoberry» – в минулому інтернет-магазин в Instagram, який набув подальшого розвитку у вигляді кав'ярні «Berry Avenue», яка має власний оригінальний продукт, що неможливо знайти в іншому кафе Дніпра (полуниця в шоколаді, солодкі букети з полуниці та квітів).

Кав'ярня «Berry Avenue» дуже полюбляє дивувати та радувати своїх гостей, особливо на свята. Кав'ярня змінює свої декорації та проводить відповідні частування.

Про кав'ярню «Berry Avenue» значна частина гостей та клієнтів дізнається шляхом соціальної мережи Instagram. Це дуже зручно, тому що споживач у випадку замовлення може обирати товар кілька днів, не витрачати час на дорогу, а все зробити у телефоні. Також це комфортно для гостя, який може заздалегіть обрати десерт чи бажаний напій та слідкувати за новинками кав'ярні. Є частина гостей, які заходять у кав'ярню з вулиця, однак у співвідношенні з Інтернет-покупцями – це, на жаль, маленький відсоток.

В середньому до кав'ярні надходить близько 50-60 гостей у будній день та приблизно 80-100 чоловік в вихідний. Також продається під замовлення



близько 4-5 наборів/букетів на день. В святкові дні кількість замовлень може перевищувати понад 40-50 наборів.

За статистикою, з 100 дзвінків приблизно 90 закінчуються придбанням товару. Чого не скажеш про Інтернет продажі, де відсоткове співвідношення складає 70% (роблять заклази), а 30% (тільки виявляють зацікавленість).

На даному етапі колектив кав'ярні «Berry Avenue» складається з 9 осіб: 2 співвласника, 2 бариста, кондитер-флорист, кур'єр, бухгалтер, SMM-спеціаліст та прибиральниця.

Максимальна потужність виробництва цукерок з полуниці в кав'ярні при роботі одночасно трьох людей складає 30 коробок та близько 15 середніх букетів за один робочий день. Підвищити потужність виробництва можливо лише за допомогою додаткового персоналу, а саме кондитерів-флористів та розширення приміщення (кухні). На даному етапі розвитку кав'ярні «Berry Avenue» це має сенс тільки на свята, але не в будні дні.

Стосовно кав'ярні, максимальна потужність при роботі одночасно двох баристів складає 20-25 чоловік за годину. На жаль, наразі кав'ярня не має такий потік людей, тож на зміні працює лише одна людина.

Недивлячись на те, що кав'ярня «Berry Avenue» має оригінальний продукт, в неї також є безліч конкурентів та субститутів. Субститут - це продукт-замінник, тобто товар, який споживач сприймає як подібний чи співставний.

Звичайно у букетів з полуниці є велика ніша товарів-замінників. До них можна віднести: живі квіти, букети з солодоців, фруктів, овочів тощо.

На сучасному етапі до переваг букетів з полуниці можна віднести оригінальність, смакові якості, різноманітність форм при виборі упаковки, безліч кольорів шоколаду.

Недоліками являється: швидкопсувний товар, можливий спад після піку популярності, багато товаро-замінників на різний смак.

Розглянемо, обсяг продажу товару в кав'ярні «Berry Avenue» за 2019-2021 рік. На рисунку 2.7 представлена кількість проданих букетів з

полуниці, на рисунку 2.8 кількість проданих полуничних цукерок за певний проміжок часу.

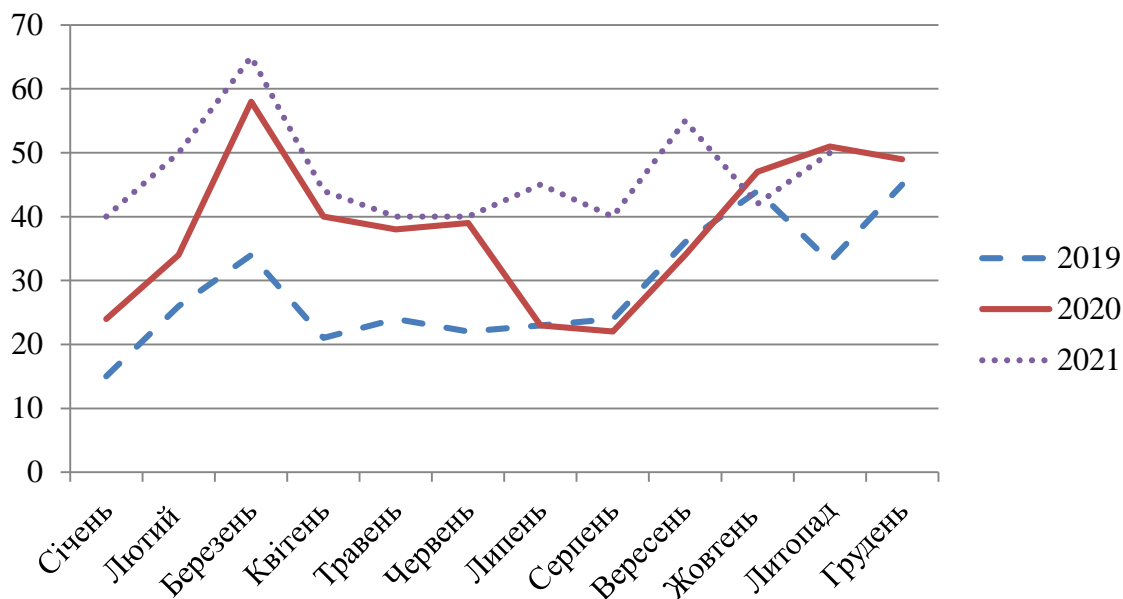


Рисунок 2.7 – Обсяг продажу букетів з полуницею в кав'ярні «Berry Avenue», шт.

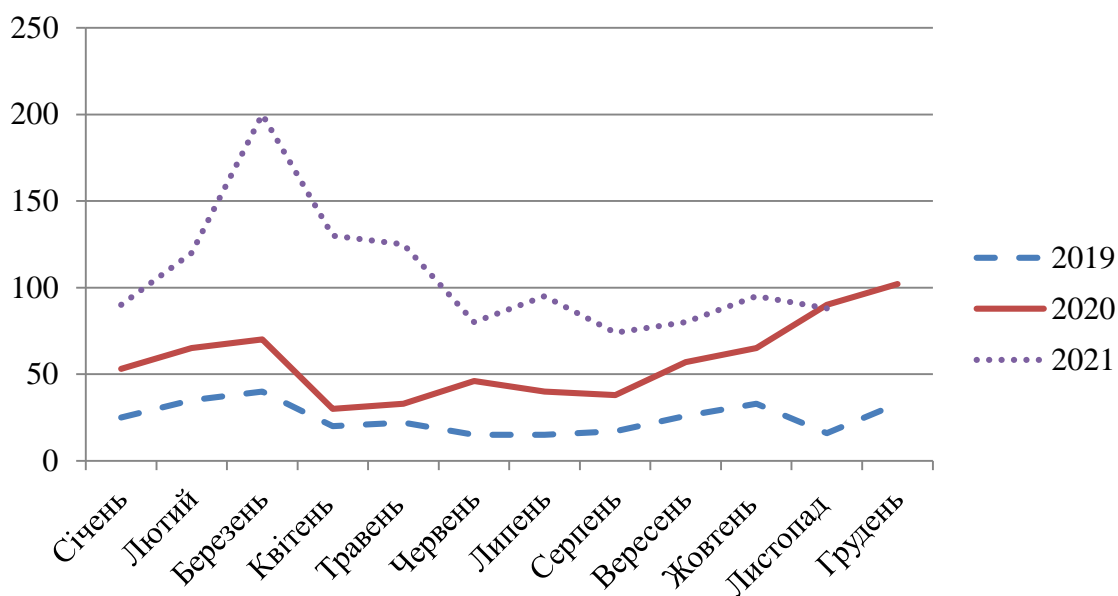


Рисунок 2.8 – Обсяг продажу цукерок з полуницею в кав'ярні «Berry Avenue», шт.

Аналізуючи графіки спостерігаємо як розвивається підприємство. Звичайно динаміка продажів дуже коливається щомісячно. Все це завдяки специфіці товарної групи. Дуже багато залежить від такого фактора як

свята: 8 березня, 14 лютого, день Вчителя, День матері, Новий рік тощо. Однак ми бачимо гарну тенденцію зросту кожного року.

Розглянемо як змінилась кількість відвідувачів кав'ярні за 2019-2021 рр. (рисунок 2.9)

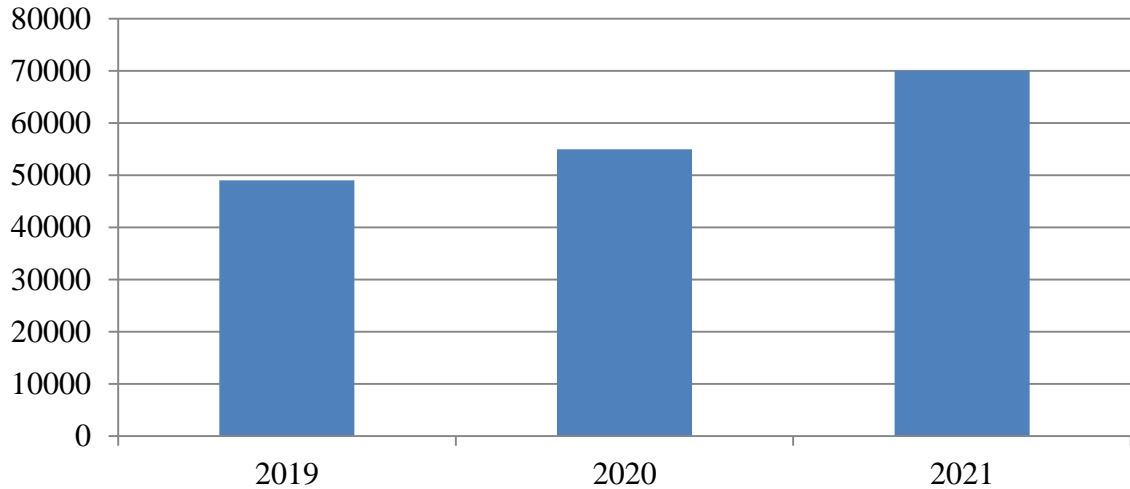


Рисунок 2.9 – Кількість відвідувачів кав'ярні, чол.

Як бачимо з кожним роком до кав'ярні заходить все більше і більше гостей. На кінець 2019 року було нараховано близько 49 тис. чоловік. А вже у 2021 р. цей показник перетнув межу у 70 тисяч. Це вказує на позитивний розвиток підприємства та гарний сервіс, за яким люди повертаються знову та приводять своїх рідних, друзів та ін.

Розглянемо як це відобразилось на виручці кав'ярні (рисунок 2.10)

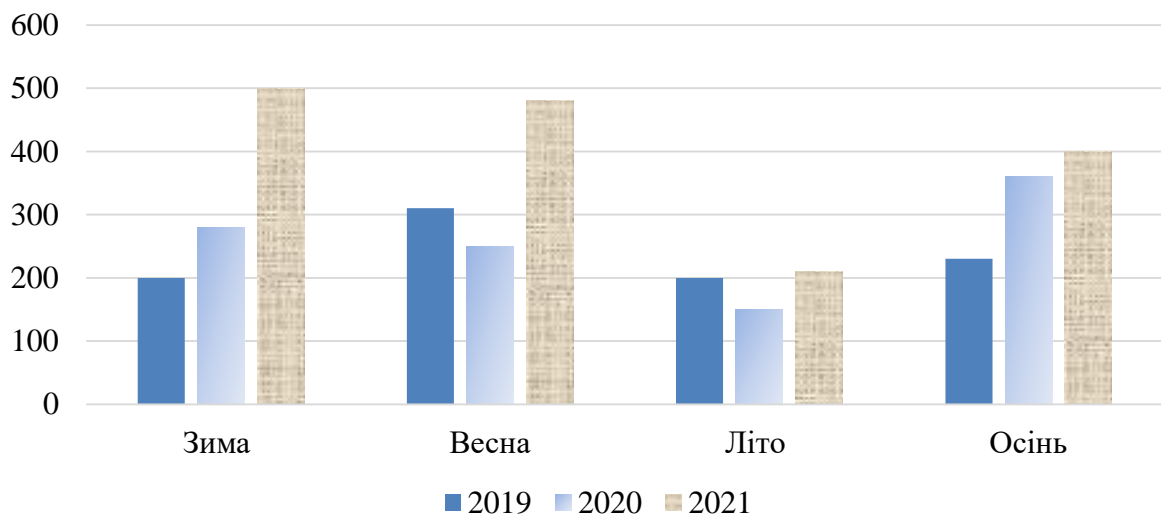


Рисунок 2.10 – Виручка підприємства за 2019-2021 роки, тис. грн.

Можемо зробити висновок, що прибуток з кожним роком зростає, однак йде на спад у період літнього сезону. Як вже зазначалося вище, основний товар кав'ярні, що робить її особливою, є сезонним, так як у літній період товар втрачає свою оригінальність та полуницю можна придбати у вільному доступі, саме тому на графіку ми маємо такі показники.

Для аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства складається таблиця, а після розрахунків проводяться висновки на основі отриманих результатів (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 - Фінансово-економічні показники діяльності підприємства у порівнянні за 2020-2021 рр.

Показники	Од. виміру	Попередній рік 2020	Звітний рік 2021	Відхилення	
				Абсолютне	Темп зростання, %
Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	260	390	130	150
Середня вартість власного капіталу	тис. грн	80	120	40	150
Середня вартість товару	грн	650	800	150	123
Середня собівартість товару	грн	150	200	50	133
Працівники	осіб	4	9	5	225

На основі розрахунків, проведених у таблиці 2.3 можемо зробити такі висновки: у 2021 році порівняно з 2020 середня вартість сукупного капіталу підприємства збільшилась на 130 тис. грн., тобто обсяг його фінансових ресурсів збільшився на 50%. Власний капітал теж збільшився на 40 тис. грн. Середня вартість товару у 2021 році зросла до 800 грн. А також збільшилась кількість працівників у кав'ярні на 5 осіб.

Для кожного покупця існують найбільш важливі фактори, які визначають його вибір місця відвідування закладу. Аналіз зібраних нами даних дав наступні результати, які представлені на рисунку 2.11

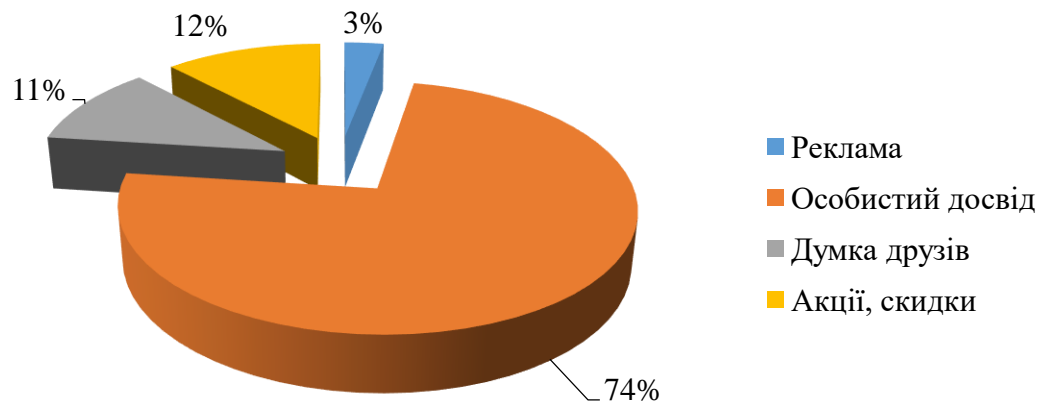


Рисунок 2.11 – Причини вибору місця з придбання солодкого подарунку

Дані рисунку 2.11 свідчать, що більшість людей довіряють особистому досвіду. Тож дуже важливо залишити перше враження гарним та досить важливо смачним.

Важливим для нашого дослідження було вивчити якими критеріями керуються покупці при виборі кав'ярні. Існує велика кількість аспектів, якими люди керуються при виборі закладу, а саме:

1. Якість продукції.
2. Цінова пропозиція.
3. Торговельна марка, бренд.
4. Широкий асортимент.
5. Якість обслуговування.
6. Зручність місцезнаходження торгової точки
7. Оригінальність.

Підводячи підсумки, можемо констатувати, що боротьба на ринку кав'ярень дуже висока. Для того щоб виділитися з поміж усіх, потрібно постійно бути на «гребні» хвилі: вдосконалювати якість товару, збільшувати асортимент, проводити цікаві зустрічі або майстер-класи, орієнтуватися на клієнта через постійний моніторинг його потреб та передбачати зміни цих потреб.

## 2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Аналіз зовнішнього середовища (або аналіз зовнішніх умов) — це об'єктивна оцінка змін, що відбуваються у світі, у якому підприємство здійснює свою діяльність. Це така собі «система раннього попередження», що дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози та виявити можливості.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Політика вивчається, тому що вона регулює владу, яка в свою чергу визначає середовище компанії і отримання ключових ресурсів для її діяльності. Основна причина вивчення економіки – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менш важливі споживчі переваги визначаються за допомогою соціального компонента PEST-аналізу. Останнім чинником є технологічний компонент. Метою його дослідження прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком — сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності.

Проведемо PEST-аналіз підприємства та розглянемо фактори, що можуть вплинути на діяльність кав'ярні (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз кав'ярні «Berry Avenue»

<b>Фактор</b>	<b>Вплив на галузь</b>	<b>Вплив на підприємство</b>
<b>Політичні</b>		
Сприятлива політика влади на організацію малого бізнесу. Держава не втручається у сферу малого бізнесу	Свобода у діях підприємців малого бізнесу	Розвиток ринку подарунків
Податкова політика	Збільшення ставки податкових зборів Введення касових апаратів	Підняття цін
<b>Економічні</b>		
Зростання курсу валют	Зміна цін на закупівлю сировини, напівфабрикатів, упаковку і т.д.	Зростання цін
<b>Соціальні</b>		
Свята	Збільшення попиту на подарунки	Збільшення кількості клієнтів
Вплив західних тенденцій	Охоплення більшого сегменту	Розвиток підприємства
Підняття мінімальної заробітної плати	Збільшується кількість учасників на ринку	Розвиток підприємства
Пандемія	Перехід клієнтів на онлайн покупки	Розвиток підприємства
<b>Технологічні</b>		
Інтернет	Перехід клієнтів на онлайн покупки	Збільшення клієнтів
Розвиток інструментів для ніші подарунків	Полегшення роботи	Змога обробляти вчасно більше замовлень

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 можемо зробити висновок, що соціальні фактори відіграють значну роль в діяльності кав'ярні «Berry Avenue».

Далі проведемо EFAS-аналіз кав'ярні «Berry Avenue», що представлений у таблиці 2.5. Оцінка факторів була розроблена за думкою експертів, а саме засновниками кав'ярні «Berry Avenue» Просяник Анастасія та Чопик Єлизавета.

Оцінки виставлялися за п'ятибальною шкалою: «пять» означає значимий фактор для підприємства, «чотири» - вище середнього, «три» - середній, «два» - нижче середнього, «одиниця» – незначимий відповідно.

Таблиця 2.5 – EFAS-аналіз кав'ярні «Berry Avenue»

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
Розвиток Інтернет-продаж	0.15	3	0.45
Можливість збільшення споживання за рахунок якісної реклами, спонсорства та «Сарафанного радіо»	0.15	4	0,6
Розвиток за рахунок новизни товару	0.2	4	0,8
Розширення асортименту	0,05	3	0,15
<b>Загрози</b>			
Відмова від подарунків, покупка товарів першої необхідності	0.15	3	0,45
Загроза втратити клієнтів	0.05	4	0,2
Збільшення витрат на закупівлю товару	0,1	4	0,4
Поява нових нетрадиційних подарунків	0,15	2	0,3
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>3,05</b>

Проведений EFAS-аналіз вказує на помірне реагування кав'ярні «Berry Avenue» на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

За результатами проведеного аналізу внутрішнього середовища кав'ярні «Berry Avenue», можемо сформулювати та оцінити чинники сили та фактори слабкості за допомогою методики IFAS-аналізу.

IFAS-аналіз – оцінка внутрішнього середовища підприємства для виявлення та вирішення проблем, які виникають на підприємстві [3]: 0,11 – 0,15 – важливо; 0,06 - 0,1 – не дуже важливо; 0,01 – 0,05 – не важливо.



Шкала оцінювання рейтингу:

- 5 – сильно розвинений;
- 4 – добре розвинений;
- 3 – задовільно розвинений;
- 2 – погано розвинений;
- 1 – дуже погано розвинений.

Питома вага всіх факторів дорівнює 1 (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6 – IFAS-аналіз кав'ярні «Berry Avenue»

Фактори	Питома вага	Рейтинг	Результат
<b>Сильні сторони</b>			
Місьцеве виробництво дозволяє швидко обробляти замовлення	0,12	4	0,48
Наявність постійних клієнтів	0,14	4	0,56
Найявність каналів доставки дешевої сировини	0,14	3	0,42
Орієнтація на кінцевого споживача	0,10	3	0,3
<b>Всього:</b>			<b>1,76</b>
<b>Слабкі сторони</b>			
Ціни в порівнянні з товаром заміником значно вище	0,14	3	-0,42
Продукт, який має короткий термін зберігання	0,15	3	-0,45
Високі витрати на сировину	0,7	3	-0,21
Відсутність доставки в інші міста	0,14	4	-0,56
<b>Всього:</b>			<b>-1,64</b>
<b>Разом:</b>	<b>1</b>		<b>0,12</b>

Експерти, які виконували IFAS-аналіз: засновники кав'ярні «Berry Avenue» Просяник Анастасія та Чопик Єлизавета.

Таким чином, проаналізувавши та оцінивши внутрішнє середовище, можна визначити сильні та слабкі сторони кав'ярні «Berry Avenue». Основним слабкими сторонами виявлено високі ціни, в порівнянні з товарами-замінниками, короткий термін зберігання продукції, високі витрати на сировину та відсутність доставки у інші міста. Основними

факторами сили кав'ярні «Berry Avenue» є наступні: наявність постійних клієнтів, місцеве виробництво букетів з полуниці, наявність каналів доставки дешевої сировини та орієнтація на кінцевого споживача.

Далі виявимо маркетингові можливості та маркетингові загрози відповідно до сприятливих та несприятливих умов зовнішнього середовища, а також сильні і слабкі сторони, які зумовлюють конкурентні переваги і конкурентну вразливість підприємства за допомогою матриці SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз побудовано з результатів аналізу сильних та слабких сторін підприємства – IFAS – аналізу, та результатів оцінки можливостей і загроз – EFAS-аналізу (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз кав'ярні «Berry Avenue»

<b>Фактори</b>	<b>Зважена</b>
<b>Сильні сторони</b>	
Місьцеве виробництво дозволяє швидко обробляти замовлення	0,48
Наявність постійних клієнтів	0,56
Нааявність каналів доставки дешевої сировини	0,42
Орієнтація на кінцевого споживача	0,3
<b>Слабкі сторони</b>	
Ціни в порівнянні з товаром заміником значно вище	0,42
Продукт, який має короткий термін зберігання	0,45
Високі витрати на сировину	0,21
Відсутність доставки в інші міста	0,56
<b>Фактори</b>	<b>Зважена</b>
<b>Можливості</b>	
Розвиток Інтернет-продаж	0,45
Можливість збільшення споживання за рахунок якісної реклами, спонсорства та «Сарафанного радіо»	0,6
Розвиток за рахунок новизни товару	0,8
Розширення асортименту	0,15
<b>Загрози</b>	
Відмова від подарунків, покупка товарів першої необхідності	0,45
Загроза втратити клієнтів	0,2
Збільшення витрат на закупівлю товару	0,4
Поява нових нетрадиційних подарунків	0,3

За даними аналізу можна сказати, що сильними сторонами є достатньо кількість постійних клієнтів, які відмічають нас на фото тим самим просувають сторінку підприємства на місцевому рівні.

До слабких сторін відносять: проблема доставки у інші міста, так як продукт швидко псується і не витримає довгого переїзду; ціни в порівнянні з замінником значно вище; високі затрати.

До факторів можливостей віднесли: розвиток за рахунок новизни товару, можливість збільшення споживання за рахунок якісної реклами, спонсорства та «Сарафанне радіо», розвиток Інтернет-продаж та розширення асортименту.

Загрози для кав'ярні «Berry Avenue» – відмова від подарункових букутів з полуниці, покупка життєво необхідних товарів, збільшення витрат на закупівлю товару, поява нових нетрадиційних подарунків, збільшення витрат на закупівлю товару, поява нових нетрадиційних подарунків.

У підсумку, за результатами виконаних досліджень можна сказати, що для отримання стабільності прибутку та збільшення підписників, кав'ярні «Berry Avenue» потрібно:

- використовувати свої сильні сторони та можливості ринку та зменшувати вплив загроз;
- розвивати інструменти маркетингових комунікацій підприємства;
- переглянути політику щодо стратегічного планування діяльності підприємства.

### **2.3 Стан та оцінка конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку**

Розглянемо особливості кав'ярень Дніпровського ринку. Фахівці вважають, що громадське харчування є одним з найбільш перспективних сфер бізнесу, що швидко розвиваються. Але їх управління є досить ризикованим через великі витрати та високу конкуренцію. Навіть у Європі,

де цей ринок досить стабільний, приблизно 45% проектів не переживають стартового терміну 2 роки.

Найважливішою характеристикою індустрії гостинності, як і всієї сфери послуг, є клієнтоорієнтований характер діяльності, отже, конкурентоспроможність кав'ярні безпосередньо залежить від задоволеності гостей продукцією закладу, а також його обслуговуванням. На сьогоднішній день ресторатори вважають формат кав'ярні дуже привабливим.

Одним із найпростіших способів оцінки кав'ярень є порівняльний аналіз конкурентів. Порівняльний аналіз відноситься до методів аналізу об'єктів, при якому проводиться порівняння стану об'єктів за певними схожими факторами. Даний аналіз є одним з основних методів, які застосовують у наукових економічних дослідженнях. Він допомагає зрозуміти переваги та недоліки підприємства перед конкурентами, після чого менеджерам підприємства слід усунути його слабкі сторони, а також утримувати та покращувати його сильні сторони. Також слід пам'ятати, що для різних типів підприємств потрібні різні методичні прийоми підтримки та розвитку конкурентоспроможності, які враховують їх індивідуальні особливості.

Та перед тим як робити аналіз конкурентів розрахуємо оцінку конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue».

Для більш точного визначення конкурентоспроможності досліджуємого підприємства на ринку застосуємо декілька методів.

Спочатку, за допомогою методу заснованому на теорії ефективної конкуренції, встановимо рівень конкурентоспроможності підприємства. Згідно даної теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. В основі цього методу лежить оцінка 4-х групових критеріїв конкурентоспроможності:

1. Показники ефективності управління виробничим процесом. Ця група охоплює економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

2. Показники ефективності управління оборотними засобами, тобто незалежність підприємства від зовнішніх джерел функціонування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

3. Показники ефективності управління збутом та просування товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання.

4. Показники конкурентоспроможності товару та його ціна.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

5. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства та переведення цих показників у відносні величини (бали).

За базу зрівняння були взяті показники 2021 року. З метою переведення цих показників у відносні величини була використана 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надавалось показнику, який гірший за базовий, «10 балів» – який відповідає базовому, «15 балів» – якщо показник більший за базовий (таблиця 2.8)

6. Розрахунок конкурентоспроможності підприємства за окремими напрямками:

$$E_0 = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4RT + 0,1ПП$$

де, В - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ - відносний показник фондівіддачі;

RT - відносний показник рентабельності товару;

ПП - відносний показник продуктивності праці.

Таблиця 2.8 – Критерії та показники конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Базовий рік (2019)	Звітний рік (2021)	Кількість балів
<b>Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)</b>			
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	15,5	25	5
1.2. Показник рентабельності товару, % (Р)	0,9	1	15
1.3 Показник продуктивності праці (ПП)	0,5	1	15
1.4 Показник фондівіддачі (Ф)	0,1	0,2	15
<b>Фінансове становище підприємства (ФП)</b>			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,41	0,5	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	0,9	1	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,1	15
2.4. Коефіцієнт оборотних коштів (КО)	0,1	0,5	15
<b>Ефективність організації збуту та просуванн товару (ЕЗ)</b>			
3.1. Рентабельність продажів,% (РП)	0,9	1	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0,5	1	15
3.3. Коефіцієнт використанн виробничих потужностей (КМ)	0,9	0,9	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	0,5	0,5	10
<b>Конкурентоспроможність товару (КТ)</b>			
4.1. Якість товару	0,5	1	15

Ефективність виробничої діяльності досліджуемого підприємства складає:

$$E0=(0,31*5)+(0,19*15)+(0,4*15)+(0,1*15) = 11,9$$

$$ФП=0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО,$$

де, КА - відносний показник автономії організації;

КП - відносний показник платоспроможності організації;

КЛ - відносний показник коефіцієнта ліквідності;

КО - відносний показник оборотності оборотних коштів.

Фінансовий стан досліджуемого підприємства складає:

$$ФП=(0,29*15)+(0,2*15)+(0,36*15)+(0,15*15) = 15$$

$$ЕЗ= 0,37РП+0,29КЗ+0,21КМ+0,14КР,$$

де, РП - відносний показник рентабельності продажів;

КЗ відносний показник коефіцієнта затовареності готовою продукцією;

КМ відносний показник використання потужностей;

КР - відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Ефективність організації збуту та просування товару на досліджуємому підприємстві складає:

$$EЗ = (0,37*15) + (0,29*15) + (0,21*10) + (0,14*10) = 13,4$$

7. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$ККО = 0,15ЕО + 0,29ФО + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$$

де, ККО - коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФО - значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ - значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару [14].

ККО кав'ярні «Berry Avenue» складає:

$$ККО = (0,15*11,9) + (0,29*15) + (0,23*13,4) + (0,33*15) = 14,1$$

Згідно проведених досліджень загальний показник конкурентоспроможності підприємства у 2021 році склав 14,1 що говорить про гарний рівень його конкурентоспроможності.

Стосовно кав'ярень у місті Дніпро ринок закладів дуже великий та різноманітний. Одними з найсильніших конкурентів подібного формату до компанії «Berry Avenue» є «Anna Pavlova», «Coffee2Room», «Львівська майстерня шоколаду», «Double Decker» та інші. Критерії підбора конкурентів: кількість відвідувачів, схожий товар (напої та десерти власного виробництва), місце розташування підприємств.

Познайомимося з кожною кав'ярнею більш детально.

«Anna Pavlova» – існує на ринку близько 4-х років, має 200-250 гостей кожного дня. Кав'ярня має два заклади, один знаходиться біля парку ім. Т.Г. Шевченка, а інший - на вулиці Поля. Місце розташування в центрі досить

зручне, але на Поля розраховане на локальну аудиторію. Заклад має величезний вибір десертів, особливо правильного харчування. Це є «родзинкою» кав'ярні.

«Coffee2Room» – існує на ринку близько 3 років, знаходиться за адресою провулок Південний 2. Має від 50 до 80 відвідувачів кожного дня. За відгуками гостей заклад має дуже смачні десерти, але нажаль не власного виробництва та не досить гарну каву. В кав'ярні небагато місця для відпочинку, однак вона звертає на себе увагу оскільки поруч знаходиться салон краси, що дуже зручно. І зачіску зробити, і каву попиту.

«Львівська майстерня шоколаду» - мережа закладів по всій Україні, тож має велику впізнаваність серед людей. Має власне виробництво шоколаду та цукерок, які виготовляються як на вітрину, так і у якості подарунків. Майстерня була заснована у 2009 році та має безліч прихильників по всій країні. Та з часом їх продукт вже не є таким особливим, як був раніше. А заклад нажаль недоповнюють асортимент свіжими ідеями. В місті Дніпро існує 3 крамниці. Найбільша знаходиться на проспекті Дмитра Яворницького 65.

«Double Decker» - заклад існує понад 4 років. Має дуже гарне місцеположення – проспект Дмитра Яворницького 46 та працює з 8:00 до 22:00, що дуже зручно, оскільки солоденького хочеться і після 20:00 вечора. Кав'ярня має багато десертів власного виробництва, виготовляють торти під замовлення на свята. Також заклад смажить свою каву, що є досить рідко серед кондитерських закладів міста.

Для того, щоб порівняти заклади та мати неупереджену оцінку було проведено опитування серед гостей закладів. Для оцінювання було обрано 5-ти бальну шкалу, де 5 є найвищою оцінкою, а 1 відповідно найнижчою.

На основі даного експертного опитування було складено порівняльну характеристику кав'ярень, що наведені у таблиці 2.9



Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика конкурентних факторів

Фактори	Berry Avenue	Anna Pavlova	Coffee2Room	Львівська майстерня шоколаду	Double Decker
Довіра до марки	4	4	3	5	5
Якість продукції	4	5	4	4	5
Ціна	4	4	3	5	4
Широта асортименту	4	5	3	5	4
Впізнаваність	3	4	3	5	5
Атмосфера	5	5	3	4	5
Всього:	24	27	19	28	28

Аналізуючи дану таблицю можемо відмітити, що кав'ярня «Berry Avenue» поки що випереджає лише одного свого конкурента з перелічених, тож підприємству потрібно більше працювати над довірою клієнта до марки та над впізнаваністю. Для цього потрібно розробити якісні стратегічні рішення щодо подальшої діяльності підприємства.

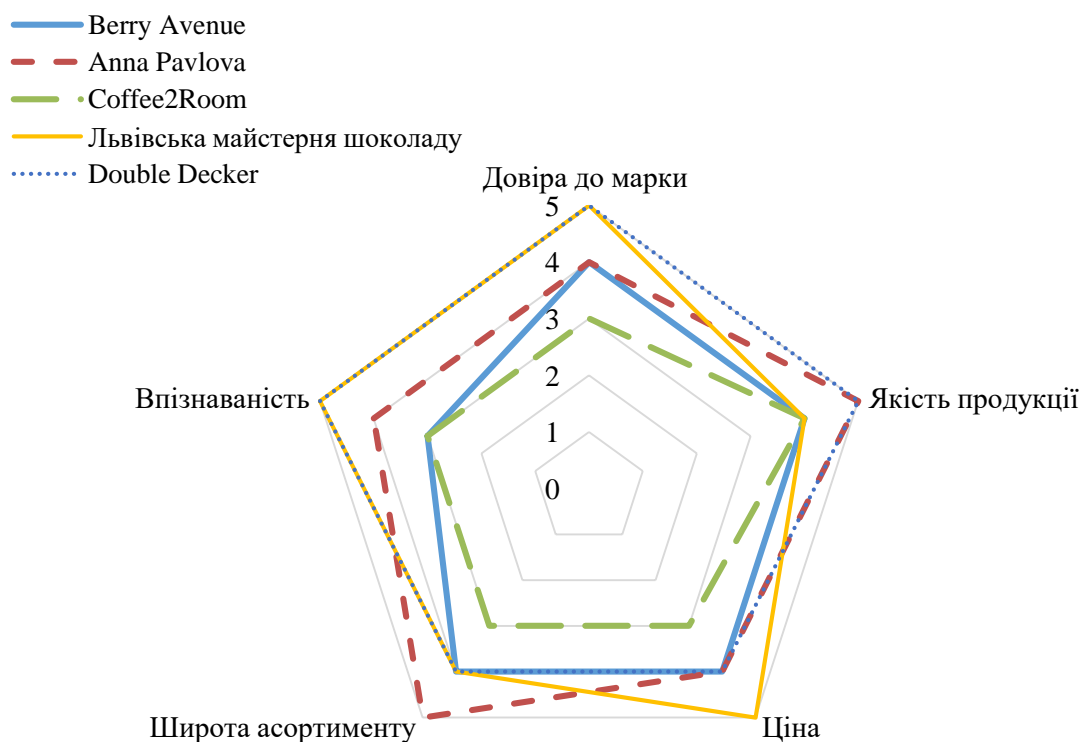


Рисунок 2.12 – Порівняння конкурентних факторів підприємств

На розвиток кав'ярень в Україні впливають: рівень платоспроможного попиту, ціна на основні продукти, що відповідають складу меню та вартість оренди приміщень. Непрямими чинниками вважаються вимоги споживачів. Тож проаналізуємо додаткові послуги, які надають перелічені кав'ярні. Такі, наприклад, як наявність інтернет-доступу, система лояльності, наявність паркувальних місць та ін. (таблиця 2.10)

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз кав'ярні «Berry Avenue» та її прямих конкурентів

Критерії	Berry Avenue	Anna Pavlova	Coffe2Room	Львівська майстерня шоколаду	Double Decker
Спеціальні пропозиції на сніданок/ланч	-	-	-	+	-
Продаж кави	-	-	-	-	+
Продаж алкогольних напоїв	-	-	-	-	-
Авторські страви/напої	+	+	-	+	+
Велика кількість підписників у соц. Мережах (більше 5000)	+	+	-	-	+
Власна доставка	-	-	-	-	-
Wi-fi	+	+	+	+	+
Хороші відгуки в Інтернеті	+	+	+/-	+/-	+
Розроблена система лояльності	-	-	-	+	-
Наявність парковки	+	+	+	-	+
Заходи, майстер-класи	+	+	-	+	-

Дослідивши, які додаткові послуги надають кав'ярні міста Дніпра можна дійти до висновку, що жодна з них не має власної доставки, та тільки одна компанія «Львівська майстерня шоколаду» має власну систему лояльності. Також жоден з закладів не продає алкогольні та спиртні напої. Насправді даний фактор може послугувати на користь компанії «Berry Avenue», оскільки таким чином вона може значно виділитися серед інших конкурентів, якщо додадуть до свого меню алкогольні напої. Наприклад, келих шампанського або десертного вина гарно пасував би до десертів, а особливо до полуниці в шоколаді.

Що стосується ринок полуничних подарунків у Дніпрі, то він не є насиченим, компанія «Berry Avenue» була однією з перших майстерень у місті. Та з часом появились послідовники полуничної справи.

Відвідувачі «Berry Avenue» відмічають в кав'ярні затишну и приємну атмосферу, де завжди панує гарний настрій, пахне обсмаженою кавою та шоколадом, а також вважають дуже зручним наявність паркувальних місць. Однак цих чинників виявляється недостатньо, щоб досягти рівня збиту своїх конкурентів. Саме тому, компанії потрібна свіжа інноваційна ідея та стратегія за допомогою якої можна бути залучити більше гостей.

## **Висновки до розділу 2**

Фізична-особа підприємець Чопик Єлизавета Валеріївна працює на ринку солодошів з 2019 року. Однак з 2019 року по вересень 2021 року це був Інтернет магазин Chocoberry. З вересня 2021 року ФОП Чопик Є.В. розпочало свою діяльність як кав'ярня «Berry Avenue», що працює в режимі офлайн.

Кав'ярня «Berry Avenue» спеціалізується на виготовленні продукції з полуниці в шоколаді. Зокрема полуничні цукерки (це полуниця покрита шоколадом та прикрашена кондитерськими виробами), букети з полуниці, ведмеді з троянд, кіндер сердець. Кожен виріб неповторний та оригінальний, оскільки виробляється власноруч, на смак клієнта за індивідуальним замовленням. що полуниця у шоколаді займає найбільшу частку в товарному асортименті кав'ярні протягом досліджуваних років. Зауважимо, що у 2019 році асортимент був значно меншим ніж у 2021 році. Це свідчить про розвиток підприємства. протягом досліджуваних років цінові пропозиції поступово зростають.

Найбільша кількість людей купують товари в кав'ярні на суму від 100 до 300 грн. Також велика кількість відвідувачів витрачають не більше 100 гривень, оскільки купують лише напій, наприклад, капучино або чай з

собою. Меншу частину являють собою люди, що купляють у кав'ярні товари на суму більше ніж 500 гривень.

Динаміка продажів дуже коливається щомісячно. Все це завдяки специфіці товарної групи. Дуже багато залежить від такого фактора як свята: 8 березня, 14 лютого, день Вчителя, День матері, Новий рік тощо. Однак ми бачимо гарну тенденцію зросту кожного року.

З кожним роком до кав'ярні заходить все більше і більше гостей. На кінець 2019 року було нараховано близько 49 тис. чоловік. А вже у 2021 р. цей показник перетнув межу у 70 тисяч. Це вказує на позитивний розвиток підприємства та гарний сервіс, за яким люди повертаються знову та приводять своїх рідних, друзів та ін.

У 2021 році порівняно з 2020 середня вартість сукупного капіталу підприємства збільшилась на 130 тис. грн., тобто обсяг його фінансових ресурсів збільшився на 50%. Власний капітал теж збільшився на 40 тис. грн. Середня вартість товару у 2021 році зросла до 800 грн. А також збільшилась кількість працівників у кав'ярні на 5 осіб.

У підсумку, за результатами виконаних досліджень можна сказати, що для отримання стабільності прибутку та збільшення підписників, кав'ярні «Berry Avenue» потрібно:

- використовувати свої сильні сторони та можливості ринку та зменшувати вплив загроз;
- розвивати інструменти маркетингових комунікацій підприємства;
- переглянути політику щодо стратегічного планування діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Вибір стратегії для подальшого розвитку підприємства

Для вибору подальшого розвитку кав'ярні «Berry Avenue» використаємо матрицю Ансоффа, яка допоможе обрати вірний вектор стратегічних рішень в діяльності підприємства.

Матриця Ігоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) - модель, що описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. Матриця також називається матриця «товар-ринок». Матриця Ансоффа досить широко використовується практично в процесі стратегічного управління підприємством.

В сучасний умовах матриця залишається найпоширенішим інструментом стратегічного менеджменту за допомогою якого визначаються напрями зростання бізнесу.

Щорічно кав'ярня «Berry Avenue» формує план стратегічного зростання, в якому визначає для себе:

- якої величини буде зростання компанії у найближчі 3-5 років
- за рахунок яких джерел є можливість збільшити обсяг продажу та прибутку
- які ресурси потрібні для досягнення продуктивного зростання.

Матриця систематизує наявну інформацію про ринок та товар підприємства, допомагає правильно вибрати напрямок розвитку бізнесу з урахуванням наявних ресурсів і можливостей підприємства.

Ігор Ансофф у своїй моделі «товар-ринок» виділяв 4 можливі стратегії зростання бізнесу:

- стратегія проникнення ринку (market penetration strategy): означає, що зростання відбуватиметься у напрямі збільшення частки нинішнього товарного ринку;

- стратегія розвитку ринку (market development strategy): означає, що компанія зростатиме за рахунок розвитку попиту на нових ринках;
- стратегія розвитку товару (product development strategy): означає, що джерелом зростання компанії є зростання попиту нові продукти;
- стратегія диверсифікації (diversification strategy) означає оновлення товарного ряду та вихід на нові ринки одночасно.

Матриця пропонує вибрати одну з можливих 4-х стратегій зростання компанії, використовуючи дві характеристики:

- ринок, у якому хоче функціонувати фірма;
- товар, що планує продавати компанія.

Відповідно до теорії Ансоффа, параметр, який впливає на вибір стратегії зростання — новизна ринку чи товару для компанії.

Під «ринком» моделі Ансоффа мають на увазі окремий сегмент споживачів або цільова аудиторія компанії:

- існуючий ринок – це ринок на якому компанія вже функціонує певний час, має певний досвід роботи і репутацію. Існуючий ринок - це існуючі споживачі, поточна цільова аудиторія компанії, група людей, яка купує товар компанії в сучасних реаліях і до кого адресовані всі рекламні повідомлення.

- новий ринок - означає ринок, на якому компанія не має досвіду роботи, на даний ринок компанія бажає вийти для розширення можливостей свого бізнесу. Новий ринок чи нові споживачі – та група людей, яка зараз не купує товар компанії з якихось причин: існуючий товар не привабливий; аудиторія не знає існування товару компанії; компанія не розглядала цей сегмент як можливих споживачів свого товару тощо.

Розглянемо по-кроково можливості зростання на поточному ринку із поточним товаром (таблиця 3.1); можливості виходу із поточним товаром на нові ринки (таблиця 3.2); можливості створення нового товару на поточному ринку (таблиця 3.3); можливості створення нового товару на нових ринках (таблиця 3.4).

Таблиця 3.1 – Можливості зростання на поточному ринку із поточним товаром для кав'ярні «Berry Avenue»

Стратегія глибокого проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи зростання на поточному ринку підприємства ?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
Поточний ринок: ринок подарунків Поточний товар: полуниця у шоколаді, букети з полуниці та інші вироби			
Темп зростання ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару підприємства серед цільової аудиторії	Нижче, ніж у середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому ринку
Частота використання товару цільової аудиторії.	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Нижче, ніж у середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому ринку
Рівень знання бренду	Нижче, ніж у середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому ринку
Економія від масштабу	Є		Ні
Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку	Так		Ні
Можливості до високого рівня інвестицій	Є		Ні

Таблиця 3.2 – Можливості виходу із поточним товаром на нові ринки

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти із поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
Новий ринок: роздрібна торгівля у прилеглих містах Поточний товар: полуниця у шоколаді, букети з полуниці та інші вироби.			
Підприємство успішно в поточній діяльності (товар підприємства є затребуваним на поточному ринку або висока лояльність до нього)	так	Є дрібні недоліки	Ні, потрібно вдосконалювати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Високий рівень насичення ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Товар має унікальні властивості, має конкурентну перевагу порівняно з великими гравцями ринку	так		Ні
Підприємство має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	так		Ні

Таблиця 3.3 – Можливості створення нового товару на поточному ринку

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе підприємство успішно розширити асортименти товарів на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
Поточний ринок: роздрібна торгівля Новий товар: полуниця у шоколаді, букети з полуниці та інші вироби"			
Темпи зростання поточного ринку	Високий	Середній	Зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарілий, має недоліки або перебуває на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Намічаються тенденції зниження попиту	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до жорсткості	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту та появи новинок у конкурентів	Високий		Низький

Таблиця 3.4 – Можливості створення нового товару на нових ринках

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є потреба компанії у диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
Новий ринок: роздрібна торгівля інжиром Новий товар: інжир у шоколаді			
Темпи зростання поточних ринків компанії	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Високий рівень	Тенденції до жорсткості	Низький рівень
Підприємство має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Підприємство має певний рівень компетенції (або може досягти її) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках та за допомогою поточних товарів	Мінімальні та відсутні		Є

Аналіз стратегій Ансоффа, шанси кав'ярні «Berry Avenue в реалізації кожної стратегії описуються у таблиці 3.5



Таблиця 3.5 – Вибір та оцінка стратегій за матрицею Ансоффа для

Варіант стратегії	Можливість	Опис	Ключові джерела зростання компанії
Стратегія глибокого проникнення	Можлива	Реалізація цієї стратегії на підприємстві буде відмінним джерелом зростання. Підприємству потрібно інвестувати гроші в рекламу. Налаштовувати процес комунікації з споживачем, підвищити частоту покупок. Всі ці дії призведуть до збільшення споживання товару. Підвищити рівень сервісного обслуговування.	Вказані у порядку пріоритетності:  1. Розробка промо-акцій 2. Робота над удосконаленням процесу здійснення онлайн покупок. 3. Робота над удосконаленням маркетингових комунікацій зі споживачами (соціальні мережі, співпраця з блогерами). 4. Розширення асортименту актуальними товарами
Стратегія розвитку ринка	Неможлива	Вихід у прилеглі малі міста - не є найкращим варіантом розвитку підприємства. Підприємство не має ресурси та можливості для його реалізації.	
Стратегія розвитку товару	Ймовірна	Сьогодні підприємство активно працює над вдосконаленням свого асортименту (інжир в шоколаді).	
Стратегія диверсифікації	Неможлива	Підприємство не має можливості зростання на поточних ринках за допомогою поточних та нових товарів. Диверсифікувати портфель поки що не рекомендується.	

За даними матриці Ансоффа можемо зробити висновок, що кав'ярні «Berry Avenue» треба розвиватися у двох напрямках: стратегія глибокого проникнення та стратегія розвитку товару. Стратегія глибокого проникнення є першочерговою та найбільш перспективною. Наступним кроком є визначення інструментів реалізації обраної стратегії, основними з яких для даного підприємства є інструменти маркетингових комунікацій.

### 3.2 Розробка комплексу маркетингових комунікацій як спосіб досягнення маркетингових стратегічних рішень

Для реалізації маркетингових стратегічних рішень кав'ярня «Berry Avenue» використовує інструменти маркетингових комунікацій щодо просування товарів на ринку солодоців.

Багатьом клієнтам набридлі квіти або хочуть зробити більш оригінальний подарунок, яким можна смакувати, в цьому разі вибір йде у користь наборів та букету з полуниці або інших фруктів.

Практично всі покупки онлайн та оффлайн відбуваються за таким сценарієм: дізнався – зацікавився – захотів – купив. Для ефективного та прибуткового бізнесу, в більшості випадків, потрібно впроваджувати воронку продажів і підключати не один канал просування.

Воронка продажів – це образне словосполучення в маркетингу, яке відображає шлях споживача від першого контакту з продуктом до покупки. При просуванні в мережі Інтернет (соціальних мережах) задачею інструментів маркетингових комунікацій є поступове переміщення споживача через воронку за допомогою «серії» конверсій: від «холодного» контакту до обізнаності про бренд, від обізнаності до залученості, знання, покупці, довірі.

Відмінність маркетингу у соціальних мережах (SMM – англ. social media marketing) від звичних маркетингових каналів (пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама) в тому, що він здатний не тільки задовольняти попит, а й створювати його.

За результатами досліджень Instagram, 80% користувачів стежать як мінімум за одним брендом, причому 60% з них дізналися про нього завдяки соцмережі. За даними досліджень, 30% користувачів хоча б раз купували товари, про які вони дізналися в Instagram.

Instagram – найкращий майданчик, щоб «показати товар обличчям». Але специфіка соціальних мереж полягає в тому, що люди не приходять туди за покупками товарів або послуг. Поганий метод просування це реклама в лоб, із закликом до дії «купити» або із зазначенням ціни. Просування Instagram магазину вимагає розуміння особливостей роботи платформи і основних інструментів для просування і залучення підписників.

Реклама в Instagram. Так як просувати Instagram для Інтернет-магазину непросто, варто виділити бюджет для реклами в соцмережі. Таргетинг в Instagram дозволяє показувати рекламу потенційним покупцям, а це допомагає отримати високу конверсію.

Використання хештегів. Теги допомагають користувачам орієнтуватися в публікаціях про бренд, а самому Інтернет-магазину – шукати відгуки клієнтів. Фірмові теги Інтернет-магазину можна вказати в шапці сторінки.

Використання геотегів. Геотеги допомагають прорекламувати товар та одночасно показати, де його можна купити. Популярні геотеги, такі як «Київ» або «Дніпро», допоможуть показати товар мандрівникам, які шукають фотографії цих міст.

Співпраця з лідерами думок. Колаборації з популярними блогерами допомагають розповісти про товар більшій кількості людей. Головне – вибрати блогера, на якого підписана ваша цільова аудиторія. Перед початком співпраці краще почитати попередні рекламні пости цього лідера думок, щоб перевірити, як його аудиторія реагує на комерційні публікації. Щодо співпраці з блогерами, раціонально буде працювати не з одним великим, а вибрати декілька різних у котрих менша кількість підписників, але й менша ціна за їх послуги. Тому що чим більше людей донесе до своєї аудиторії, що полуниця у шоколаді – це дійсно смачно, тим краще.

Фотографії клієнтів з товаром. Фотографії підписників з товарами – це готовий контент, який залишається лише опублікувати. Такі фотографії не тільки показують товар в неформальній обстановці, а й виконують функцію відгуків – користувачі бачать реальних клієнтів, які задоволені товаром.

Створювання відео. На відео краще видно особливості товарів. Крім того, формат відео можна використовувати для відповідей на популярні питання, щоб познайомити підписників з співробітниками Інтернет-магазину.

Прямі ефіри та історії (Stories). Історії привертають більше уваги, ніж основні пости, і дозволяють одночасно публікувати безліч фотографій і відео. Основна особливість історій в тому, що вони зникають через 24 години після публікації.

Приклад «відео полуниці та букету у stories» зазначено на рисунку 3.1

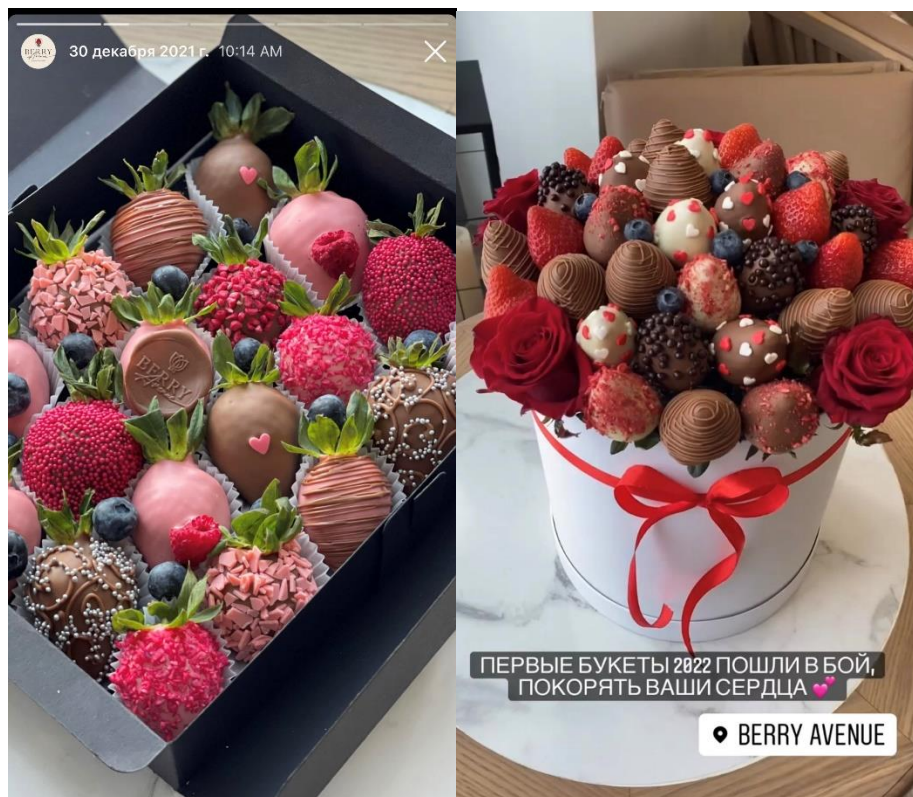


Рисунок 3.3 – Скрін-шот «відео полуниці та букету у stories»

Історії можна використовувати для реклами основних постів профілю, публікувати в них фотографії товарів, запускати онлайн-трансляції з шоурумів тощо.

Конкурси та розіграші. Щоб отримати від проведення конкурсів вигоду, в умовах потрібно чітко прописати, що взяти участь можна тільки після підписки на сторінку. Конкурси можуть бути дуже різними: на кращий відгук, кращу фотографію з товаром, найнезвичайніше використання товару тощо.

Таргетована реклама в соціальних мережах. У таргетованої реклами два основних призначення:

- залучати покупців на сайт;
- збільшувати охоплення групи або аккаунта.

Під час налаштування рекламної кампанії необхідно визначення сегмента цільової аудиторії, на який вона розрахована, і вибрати оптимальний час показів.

Для налаштувати офіційної реклами в Instagram використовується рекламний аккаунт Facebook Ads Manager. Так як його функціонал дозволяє більш якісно налаштувати рекламні кампанії.

SMM допомагає налагодити постійний контакт з потенційними покупцями, покращувати популярність і репутацію Інтернет-магазину. Але щоб цей інструмент працював ефективно, необхідна постійна активність в соцмережах: запускати рекламу, готувати корисний контент і налагоджувати комунікацію з підписниками.

У випадку кав'ярні «Berry Avenue» потрібно працювати над створенням концепції дорогого товару, що постійно має попит. Створювати імідж компанії, у якої хочеться придбати товар. Для цього підприємство брендуює коробки, стрічки, видає брендovanі пакети, тощо (рисунок 3.2, рисунок 3.3)



Рисунок 3.2 – Приклад брендуння товару



Для споживачів було розроблено та впроваджено новий дизайн упаковок (коробок) – чорного коліру та з новою кількістю вміщуваності під назвою «Black adition».



Рисунок 3.3 – Приклад нових упаковок (коробок) в кав'ярні «Berry Avenue»

Дані упаковки набули популярності та завдяки новій кількості вміщування (12 та 20 одиниць) значна кількість клієнтів замість 9 полуниць у звичайній корбці обрали 12 полуниць. Дані коробки допомогли збільшити середній чек серед полуничних наборів.

Для більш глибоко проникнення на ринок було вирішено проводити майстер-класи з полуниці у шоколаді раз на місяць.

Створити розклад на місяць цікавих івентів та запросити експертів у різних областях провести заходи та поділитися цікавою інформацією на інтернет сторінці підприємства. Такий нетворкінг може зіграти на користь

закладу та дати більше нових корисних знайомств та розширити впізнаваність підприємства.

Також було розширено асортимент. Було додано інжир у шоколаді до продажу. Це вплинуло на збільшення інтересу постійних клієнтів та прихильників фрукта та до підприємства.

Після анонсу було зібрано 92 збереження публікації, що означає, що новий товар викликав інтерес. Кількість продажу інжиру за III кварталі 2021 р. (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6 – Кількість продажу інжиру в шоколаді у III кварталі 2021 року

Фрукти в шоколаді	Липень	Серпень	Вересень
Інжир у шоколаді	280	180	220
Асорті з інжиром	160	190	560

Керівництво кав'ярні «Berry Avenue» розпочало роботу над створенням сайту, що полегшить роботу SMM-спеціаліста і надасть можливість швидко робити замовлення в зручний для клієнта час (рисунок 3.4)



Рисунок 3.4 – Промо версія сайту кав'ярні «Berry Avenue»

За рахунок блогерів нашого міста, за рахунок таргетированої реклами, спонсорства у різноманітних закладах (наприклад: Imoms.dnpr, Найуспішніші жінки України), виступах на українському телебаченні, компанія «Berry Avenue» заробила достатньо постійних клієнтів/гостей, які у свою чергу рекламують у своїх сторінках у Інстаграм, викладають їх фото у мережу, відмічають нас та розповідають друзям.

Незважаючи на появу кав'ярні більшість заказів підприємство отримує шляхом Інтернет магазину. Щоб активізувати рекламну діяльність підприємства було прийнято пустити таргетировану рекламу через соціальну мережу Instagram.

Зокрема, у кав'ярні «Berry Avenue» розподіл витрат на просування має наступний вигляд (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7 – Розподіл витрат на просування товару кав'ярні «Berry Avenue»

Статті витрат	Сума витрат, грн
<b>1. Таргетована реклама</b>	<b>9400</b>
- реклама в Instagram	1500
- використання хештегів та геотегів	500
- співпраця з блогерами	6000
- фотографії клієнтів з товарами	700
- stories – прямі ефіри	700
<b>2. Прямий маркетинг:</b>	<b>3000</b>
- привернення уваги клієнта	1500
- стимулювання збільшення кількості замовлення і створення передумов для повторних замовлень	1500
<b>3. Проведення майстер-класів</b>	<b>4000</b>
<b>4. Проведення конкурсів, розіграшів</b>	<b>4500</b>
<b>5. Розробка нової упаковки</b>	<b>12000</b>
<b>6. Розробка сайту</b>	<b>3500</b>
<b>Всього</b>	<b>36400</b>



Аналізуючи ефективність використання засобів маркетингових комунікацій зазначимо, що статистика охоплення після виходу реклами значно зростає (рисунок 3.5)

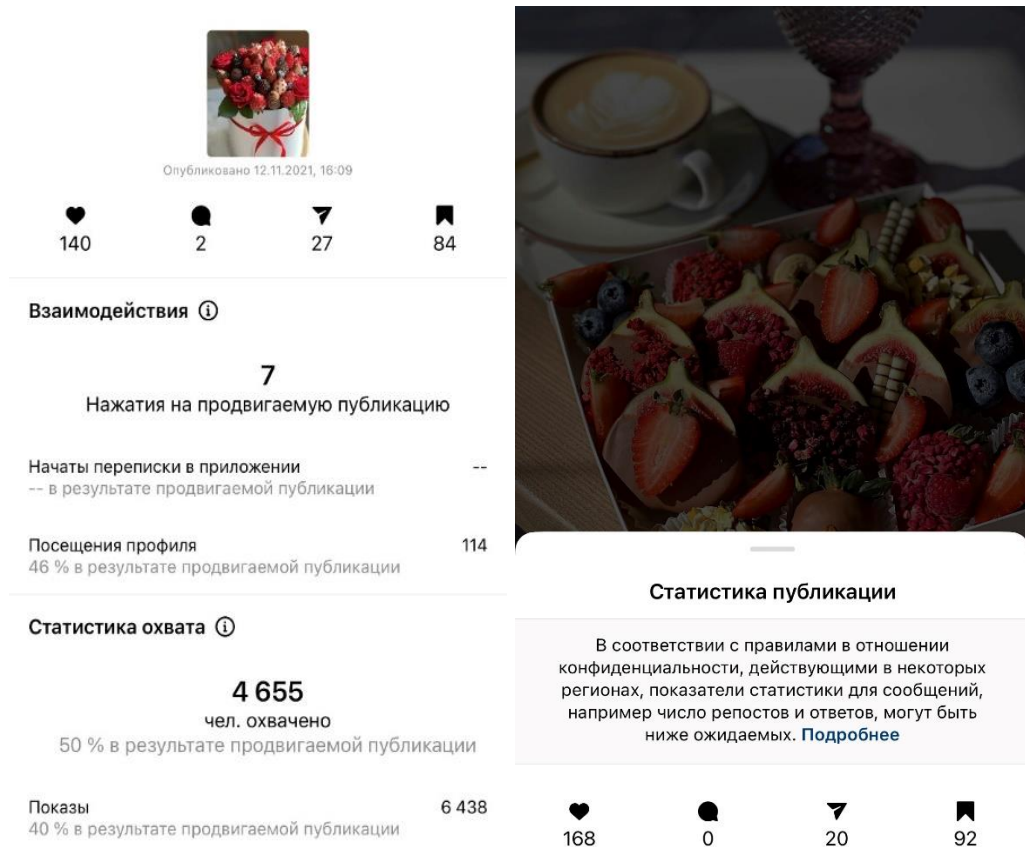


Рисунок 3.5 – Статистика охоплення сторінок після виходу тергетованої реклами

Також слід зауважити, що в Instagram відбувся зріст кількості підписників в середньому на 8%, в мережі Facebook збільшилась кількість коментарів. Менеджери інтернет магазину повідомили про невелике але реальне збільшення замовлень. А це означає лиш одне, наш медіа план має право на життя та його потрібно реалізовувати в повній мірі у 2022 році.

Основною метою даної дипломної роботи є розробити стратегічні заходи для «Berry Avenue» на ринку подібних закладів та інтернет сторінок у місті Дніпро.

Як ми вже визначили раніше, перевагами кав'ярні «Berry Avenue» перед конкурентами можна виділити:

- унікальний товар в якості полуниці в шоколаді;
- оригінальні тематичні напої та десерти;
- приваблива та затишна атмосфера.

Також у ході оцінки конкурентоспроможності кав'ярні було виявлено, що основними факторами, що стримують досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, є: низька впізнаваність, невелика широта асортименту, відсутність цікавих пропозиції на сніданок або ланч, відсутність алкогольних напоїв.

Як рекомендації щодо утримання та підвищення конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue» можна запропонувати такі заходи:

По-перше, можна перетворити кав'ярню на вишуканий бар. Тобто додати в меню закладу алкогольні напої такі як: ігристе вино, та продовжити роботу закладу до 22:00. Тоді кав'ярня перетвориться на заклад у якому подають не тільки каву та солодощі, а й на місце де можна романтично провести час з другою половинкою за келихом шампанського та полуницею у шоколаді. Така інноваційна ідея дозволить привабити більше відвідувачів: вдень до закладу будуть заходити кавомани, а коли година пік для цього контингенту пройде, то завітають вечірні пари.

Також компанії потрібно залучати якомога більше кавоманів. Є безліч любителів кави, які п'ють каву кожен день, а інколи й декілька разів на день. Тим не менш, на ринку кав'ярень на даний момент високий рівень конкуренції, і навіть відомий бренд не може гарантувати постійний потік гостей. Для залучення нових потенційних клієнтів кав'ярні потрібно робити сезонні пропозиції, мати в асортименті декілька видів кави та мати альтернативні засоби приготування такі, наприклад, як фільтр кава.

По-друге, у кав'ярні відсутня система лояльності. Бонусна програма взагалі відображає бажання кав'ярні віддячити та винагородити своїх постійних гостей за покупки. Учасники програми мають можливість заробляти та накопичувати бонуси, які надалі можна використовувати щоб

сплатити за товар. Тож можна розробити спеціальні карти із системою знижок. Це покаже лояльність кав'ярні та підвищить активність постійних відвідувачів.

По-третє, розширити асортимент шляхом впровадження інжиру в шоколаді та збільшити варіанти оформлення товару.

Як один з можливих варіантів, доцільно розробити для кав'ярні мобільний додаток, де гості зможуть бачити спеціальні пропозиції та новинки меню.

Рекомендованими інструментами цього напрямку є:

- адресна e-mail або sms-розсилка (новини компанії, спеціальні пропозиції, привітання зі святами та значущими подіями);
- спеціальні бонуси для відвідувачів кав'ярні, що розплачуються картами «Berry Avenue» для стимулювання їх використання.

Крім цього, рекомендується посилити роботу бариста кав'ярні, крім покращення навичок готування напоїв, працівникам постійно потрібно розповідати про нові акції та продуктові новинки і стежити, щоб бариста інформували про них кожного відвідувача кав'ярні.

Таким чином, дана комплексна програма заходів, що включає різні маркетингові інструменти, сприятиме покращенню конкурентоспроможності кав'ярні «Berry Avenue», а також підвищенню лояльності гостей компанії.

### **Висновки до розділу 3**

Кав'ярні «Berry Avenue» треба розвиватися у двох напрямках: стратегія глибокого проникнення та стратегія розвитку товару. Стратегія глибокого проникнення є першочерговою та найбільш перспективною. Наступним кроком є визначення інструментів реалізації обраної стратегії, основними з яких для даного підприємства є інструменти маркетингових комунікацій.

Виходячи з поточної ситуації, стратегічні цілі щодо розвитку кав'ярні «Berry Avenue» можна сформулювати наступним чином:

- розробити карти лояльності та збільшити за їх допомогою здійснення покупок гостями;
- розробити для кав'ярні додаток для мобільних пристроїв, де буде видно спеціальні пропозиції;
- збільшення лояльної аудиторії кав'ярні;
- робота з цільовою аудиторією, інформування про спеціальні пропозиції, акції, знижки тощо;
- додати до меню вишукані алкогольні напої та продовжити час роботи.

## ВИСНОВКИ

У ході роботи було досліджено Інтерне-магазин «Berry Avenue» – сторінка у Instagram щодо виготовлення продукції з полуниці у шоколаді. . Компанія працює напряму з кінцевим споживчем.

Проаналізувавши економічні показники підприємства було виявлено, що ключову роль в діяльності відіграє сезонність. Найбільші прибутки компанія має з осені до весни, літом продаж букетів різко падає.

Все це завдяки різноманітним святam: 8 березня, 14 лютого, день Вчителя, День матері, Новий рік тощо. Також важливим фактором є те, що у сезон полуниці (влітку) товар перестає бути таким оригінальним та екзотичним, як у інші пори року. Далі був проаналізовано рост підписників на сторінці, з 2017 до 2019 року компанія росла, але у 2020 розвиток припинився та прибутки впали.

Далі було проведено аналіз маркетингової діяльності за допомогою моделі 4P. Спостерігається тенденція більшого продажу букетів 46% та полуничних цукерок 42%, ніж продаж Ведмідів та Кіндер-сердець. Більша частка продажу відбувається у період масових свят, тоді споживачі купують гарно оформлені букети з полуниці, щоб піднести їх у якості подарунку. Стосовно ціни на полуничні вироби – вона знижується у літній сезон, періодично в цей період компанія проводить різноманітні акції на протязі року. Замовлення продукції здійснюється через Інтернет площадку Instagram або у кав'ярні, клієнт обирає продукцію (розмір, колір коробки, наявність квітів та яких), вибирає спосіб отримання. На сьогодні Інтернет-магазин «Berry Avenue» застосовує у свої діяльності наступні інструменти маркетингових комунікацій: соціальні мережі (Instagram та Facebook), таргетовану рекламу, івент заходи, просування за допомогою блогерів, спонсорство у різноманітних закладах, інструменти стимулювання збуту – конкурси, розіграші в соціальній мережі Інстаграм.

Було проаналізовано внутрішнє середовище за допомогою IFAS-аналізу. Основними факторами сили компанії були виявлені наступні: наявність постійних клієнтів, місці-місьцеве виробництво букетів, наявність каналів доставки дешевої сировини та орієнтація на кінцевого споживача.

Було проведено аналіз інструментів маркетингових комунікацій Інтернет-магазину в соціальних мережах та маркетингове дослідження з виявлення ставлення споживачів до реклами та інших інструментів маркетингових комунікацій, виконано контент аналіз рекламних повідомлень. Для цього використані кількісні та якісні методи маркетингових досліджень.

Виконано аналіз ринку підприємства та проведено дослідження зовнішніх факторів за допомогою PEST-аналізу, проведено конкурентний аналіз. Виявлено вплив політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів на діяльність підприємства. В аналізованому підприємстві більш впливовим фактором є технологічний фактор та соціальний. Розвиток Інтернет продаж та розвиток інструментів для ніши подарунків, нові свята та вплив західних тенденцій. Найменш впливовіший фактор є політичний фактор та економічний.

З метою кількісної оцінки факторів зовнішнього середовища було застосовано EFAS-аналіз. За його результатами можна сказати, по суті наші можливості співпадають з нашими загрозами. Треба вдосконалювати можливості щоб впевнено протистояти загрозам.

Та у завершенні було проведено аналіз залежності між факторами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства – SWOT-аналіз, за результатами якого було виявлено сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Самою сильною стороною тали постійні клієнти, найслабшою стороною було виявлено – проблема доставки у інші міста. Головна можливість – розвиток за рахунок новизни товару. Та сама головна загроза – відказ від подарунків, покупка життєво необхідних товарів.

Провівши детальний аналіз конкурентних фірм можна зробити такі підписумки. Кав'ярня «Berry Avenue» виділяється серед конкурентів оригінальним та неповторним продуктом - полуницею. Це є ізюминкою як закладу, так і компанії вцілому. Можна відзначити гарну якість продукції, швидке опрацювання замовлення, великій вибір декору та кондитерських прикрас, наявність продукції на вітрині, можливість придбати будь-яку кількість штук. Завдяки цим факторам компанія опереджає своїх онлайн-конкурентів та має великий потік клієнтів.

Для визначення маркетингової стратегії була використана стратегія Ансоффа, з якого було зроблено висновок, що підприємству треба розвиватися у двох напрямках: стратегія глибокого проникнення, стратегія розвитку товару.

Була успішно використана стратегія глибокого проникнення, завдяки їй було успішно введено позицію – інжир у шоколаді. Розробка та імплементація медіа плану також була успішним рішенням.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев — М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. - 354 с.
2. Амбросов В. Я. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства / В. Я. Амбросов, Т. Г. Маренич // Економіка АПК. - 2005. - № 10. - С. 14-19.
3. Аранчій В. І. Сучасний стан м'ясопродуктового підкомплексу та перспективи його розвитку / В. І. Аранчій // Вісник Полтавської державної аграрної академії. - 2010. - № 1. - С. 134-138.
4. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик / В. Андрійчук, Л. Бауер. - К.:КНЕУ, 1998.-314 с.
5. Андрійчук В. Г. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти [Текст] / Андрійчук В. Г., Зубець М. В., Юрчишин В. В. - К.: Аграрна наука, 2005.-140 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / Игор Ансофф. - М.: Экономика — 1998. - 519 с.
7. Безугла Л.С. Розробка маркетингової стратегії підприємства. Інвестиції: практика та досвід. – 2014. - № 5. – С.47-50.
8. Безугла Л.С. Формування маркетингової стратегії підприємства. Агросвіт. 2014. № 21. С.28-31
9. Василенко В. О., Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. - Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред.. Василенка В. О. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. - К.: ЦНЛ, 2004. - с. 400.
10. Галінська Т. С. Формування стратегії розвитку галузі тваринництва в аграрних підприємствах шляхом інтенсифікації / Т. С. Галінська // Економічний простір. - № 94 — 8(1). - 2011. - С. 204-211.
11. Гуткевич С. О. Інвестиційна пріоритетність галузей агропромислового комплексу [Текст]/ С. О. Гуткевич // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – No 10. – С. 143 – 148.
12. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є.



Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

13. Житник Т. П. Розвиток підприємства у контексті використання його персоналу / Т.П. Житник // Економіка АПК. – 2010. - № 10. – С. 136 – 141.

14. Закон України Про охорону праці // Відомості Верховної Ради України. - 2002. - № 2. - С. 42.

15. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. – Харків: Консум, 2004. – с. 208.

16. Ілляшенко С.М. Формування і розвиток цільових ринків / С.М. Ілляшенко // Фінанси України, 2009. - № 4. – С.68-79.

17. Ілляшенко С.Н. Иновационные риски и их классификация / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. - № 4 (46). – С. 93-103.

18. Економіка та управління АПК: Зб. наук. праць. – Біла Церква, 2010. – Вип. 2 (71). – 326 с.

19. Канівський М.П. Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на основі маркетингу / М.П. Канівський // Економіка АПК. – 2009. - №2. – С. 141 – 144.

20. Карлоф Б. Деловая стратегия / Карлоф Б.: пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

21. Кваша С. М. Вплив світової фінансової кризи на розвиток аграрного сектору вітчизняної економіки // Економіка АПК. – 2009. - № 5. – С. 3-9.

22. Колеснік В. М. Розробка стратегій розвитку аграрних підприємств / В.М. Колеснік, С.М. Божко // - [Електроний ресурс] – Режим доступа: [http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2012/](http://www.nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2012/)

23. Концепция стратегического управления Arthur D.Little. [Електроний ресурс]–Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/strategy>.

24. Концепція наукового забезпечення установами УААН розвитку галузей агропромислового розвитку України в 2011 -2015 роках: затверджено Загальними зборами Української академії аграрних наук 17

грудня 2009 року // Економіка АПК. – 2010. - № 2. С. 15-21.

25. Концептуальні напрями стратегії розвитку агропромислового комплексу та сільських територій України на період до 2020 року / [наук. ред. П.Т. Саблук]. – К.: ННЦІАЕ, 2008. – 50 с. – (Проект).

26. Костенко О.П. Застосування економіко-математичного моделювання при дослідженні рентабельності продукції АК «Автокраз» та її конкурентоспроможності / О.П. Костенко, В.І. Баюра, Л.В. Різніченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. 2011. - №. –С. 20-28

27. Котлер Филип. Основи маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2007 – 656 с.

28. Криворотько Я.С. Особливості формування маркетингової стратегії на підприємстві / Я.С. Криворотько // Агросвіт. – 2012. - № 2. – С. 52 – 56.

29. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. – Львів: Компакт – ЛВ, 2005. – 304 с.

30. Кукушкін О.М. Сутність «поняття стратегія розвитку підприємства» [Текст] / О.М. Кукушкін // Науковий вісник. – 2005. – № 15.2 – С. 220 – 227.

31. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 291 с.

32. Лисогор В.М. Основи моделювання маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств регіону. Навчальний посібник. / В.М. Лисогор, О.М. Мороз, О.В. Пітик. – К.: Кондор, 2007. – С. 208.

33. Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства АПК / Ю.А. Лозовський // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 3(81). – С. 84-88.

34. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, М.М. Ушакова; під ред. М.М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 2005. – 797 с

35. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н.,

проф. С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.

36. Методичні вказівки до написання розділу «Охорона праці» в дипломних роботах для економічних спеціальностей. / Дніпропетровський аграрно-економічний ун-т. Дніпропетровськ, 2012. – 15 с.

37. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент, 2011. – с. 560.

38. Саблук П.Т. Проблеми забезпечення дохідності агропромислового виробництва в Україні в постіндустріальний період // Економіка АПК. – 2008. - № 4. – С. 19 – 37.

39. Сайт державного комітету статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://www.ukrstat.gov.ua>

40. Стратегічні напрямки розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2015. – 182 с.

41. Макаренко П.М. Показники оцінки економічної стійкості аграрних підприємств/ П.М. Макаренко, Л.О. Чіп // АгроСвіт. – 2008. - № 24. – С. 34-37.

42. Малік М.Й. Розвиток підприємства в аграрному секторі економіки / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк // Економіка АПК. – 2006. - №4. – С. 3-10.

43. Малік М.Й. Складові підприємства. / М.Й. Малік, Л.В. Романова // Основи аграрного підприємства; за ред. М.Й. Маліка. – К.: ІАЕ, 2014.- с. 45-98.

44. Мармоза А.Т. Практикум з теорії статистики. / А.Т. Мармоза. – К.: Ельга, Ніка-центр, 2007. – 344 с.

45. Месель-Веселяк В.Я. Розвиток м'ясопродуктового підкомплексу України / В.Я. Масель-Веселяк, О.В. Мазуренко / [Під наук. ред. акад. УААН П.Т. Саблука] К.: ННЦІАЕ, 2004. – 198 с.

46. Олійник В.О. Необхідність та умови розширеного відтворення в сільському господарстві України / В.О. Олійник // Економіка АПК. – 2014. - № 4. – С. 31-35.

47. Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2004. - № 11. – С. 124 – 133.
48. Саблук П.Г. Основні напрями розробки стратегічного розвитку АПК в Україні / П.Г. Саблук // Економіка АПК. – 2014. - №12. – С.3-15.
49. Самодурова М.Ф. Алгоритм стратегического планирования на предприятиях / М.Ф. Самодурова, С.М. Манасян // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина, 2012. - № 12. – С. 461-464.
50. Стадник В.В. Менеджмент: Посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2013. – С. 464.
51. Сухорська-Кравець У. Р. Маркетингові стратегії підприємства: Авто-реф. дис. канд. екон. наук: 08. 06. 01 / НУ Львівська політехніка. – Львів, 2004. – 324 с.
52. Сучасні концепції менеджменту: навчальний посібник [Текст] / за ред. д.е.н., проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
53. Топіха І.Н. Ринок продукції тваринництва: проблеми залишаються / І.Н. Топіха // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – Миколаїв, 2006. – Вип. 2. – С. 16-19.
54. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
55. Третяк А. Стратегія аграрно-земельної політики України в умовах сучасної світової продовольчої кризи / А Третяк // Землевпорядний вісник. – 2015. - №5. – С. 4-15.
56. Чорний Г.М. До систематизації знань з аграрного менеджменту / Г.М. Чорний, М. П. Ястреб // Економіка АПК. – 2012.- №6. – С. 132-135.
57. Шкляєва Г.О. Маркетингові стратегії у контексті адаптації України

до вимог глобального конкурентного середовища / Г.О. Шкляєва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/395>

58. Щурик М.В. Інвестування сільського господарства: інвестиційні пріоритети на напрямку [Текст] / М.В. Щурик, М.М. Щурик // Статистика України. – 2010. – № 4. – С. 51-55.

59. Ярошенко Ф.О. Інвестиції на розвиток сільського господарства [Текст] / Ф.О. Ярошенко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 6. – С. 34-36.

60. Bezuhla L., Demchuk N. Development strategy of ecotourism enterprises as a factor of in-creasing their competitiveness. «Organizational-economic mechanism of management inno-vative development of economic entities»: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. / Higher School of Social and Economic. – Przewosk: WSSG, 2019. – Vol.2 – p. 289-297