

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 бакалавра

(бакалавра, магістра)

студента Мушкудіані Тамуни Кобівни

(ПІБ)

академічної групи 075-19-2

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Планування маркетингової стратегії компанії»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Пілова К.П.			
розділів:				
1. Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Пілова К.П.			
2. Дослідження маркетингового середовища підприємства	Пілова К.П.			
3. Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Пілова К.П.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А.			

Дніпро  
2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри  
**маркетингу**

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студентці Мушкудіані Т.К. академічної групи 075-19-2  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
спеціальності 075 Маркетинг  
(код і назва спеціальності)  
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
(офіційна назва)

на тему **«Планування маркетингової стратегії компанії»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 09.05.2023 р. № 334-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін Виконання</b>
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Теоретико-методичні підходи до розробки маркетингової стратегії компанії в сфері роздрібної торгівлі	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»	12.05.2023 р. – 21.05.2023 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Формування маркетингової стратегії ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»	22.05.2023 р. – 04.06.2023 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		05.06.2023 р. - 11.06.2023 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

**Пілова К.П.**

(прізвище, ініціали)

**Дата видачі** 01.05.2023 р.

**Дата подання до екзаменаційної комісії** 09.06.2023 р.

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ (підпис студента)

**Мушкудіані Т.К.**

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 89 с., 23 рис., 29 табл., 1 додаток, 34 джерела

В кваліфікаційній роботі досліджувалося ТОВ з обмеженою відповідальністю «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА».

В ході виконання кваліфікаційної роботи були проаналізовані внутрішнє та зовнішнє середовища компанії, проведений детальний аналіз асортиментних груп та сформована маркетингова стратегія компанія і подальші дії для її реалізації.

Об'єкт розроблення — маркетингове стратегічне планування ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» формування маркетингової стратегії ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» на ринку роздрібної торгівлі художніми матеріалами.

Мета кваліфікаційної роботи — формування маркетингової стратегії компанії на ринку роздрібної торгівлі художніми матеріалами з метою збільшення прибутку, попиту на продукцію та покращення позицій на ринку.

Положення, що захищаються: Якщо компанія має потенціал для розширення та збільшення прибутковості, зростання може бути вигідною стратегією. Розробка та впровадження стратегії розвитку ринку дозволяє збільшити обсяги продажів і досягти успіху на нових територіях або серед нової аудиторії.

Інформація щодо впровадження: надані практичні рекомендації даної кваліфікаційної роботи були застосовані для досліджуваного ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» для збільшення прибутку, збільшення попиту на продукцію та покращення позицій на ринку.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими роботами з маркетингових досліджень, маркетингового стратегічного планування та звітами з проходження практики.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: сформовані маркетингові стратегії на корпоративному рівні та рівні бізнес-одиниці, маркетинговий план реалізації стратегії на рівні товару.

У роботі використані такі методи досліджень: аналіз фінансових показників, аналіз комплексу маркетингу, аналіз цільової аудиторії, методи експертних оцінок (EFAS-, IFAS-аналізи), аналіз ринку, PEST – аналіз, SWOT – аналіз, глибинне інтерв'ю, матриці стратегічного планування: матриця McKinsey та матриця Ансофф.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СТРАТЕГІЯ, ПЛАНУВАННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РОЗВИТОК, ПОЗИЦІОНУВАННЯ.

## ABSTRACT

Explanatory note: 89 p., 23 fig., 29 tables, 1 appendix, 34 sources

In the qualification work, limited liability company «CREATIVE COMPANY UKRAINE» was investigated.

In the course of the qualification work, the internal and external environment of the company was analyzed, a detailed analysis of assortment groups was carried out, and the company's marketing strategy and further actions for its implementation were formed.

The object of development is the marketing strategic planning of «CREATIVE COMPANY UKRAINE» LLC, the formation of the marketing strategy of «CREATIVE COMPANY UKRAINE» LLC in the market of retail trade in art materials.

The purpose of the qualification work is to form the marketing strategy of the company in the market of retail trade in art materials with the aim of increasing profits, demand for products and improving market positions.

Defensible Positions: If a company has the potential to expand and increase profitability, growth can be a profitable strategy. Developing and implementing a market development strategy allows you to increase sales and achieve success in new territories or among a new audience.

Implementation information: the provided practical recommendations of this qualification work were applied to the researched LLC «CREATIVE COMPANY UKRAINE» to increase profits, increase demand for products and improve market positions.

The qualification work is closely related to completed coursework on marketing research, marketing strategic planning, and internship reports.

Conclusions, proposals for the development of the object of development: formed marketing strategies at the corporate and business unit level, marketing plan for the implementation of the strategy at the product level.

The following research methods are used in the work: analysis of financial indicators, analysis of the marketing mix, analysis of the target audience, methods of expert evaluations (EFAS, IFAS analyses), market analysis, PEST analysis, SWOT analysis, in-depth interview, strategic planning matrices : McKinsey matrix and Ansoff matrix.

KEY WORDS: STRATEGY, PLANNING, COMPETITIVENESS, DEVELOPMENT, POSITIONING.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ .....	8
1.1 Поняття маркетингової стратегії. Сутність та вплив стратегічного маркетингу на діяльність компанії .....	8
1.2 Основні підходи до розробки маркетингової стратегії компанії.....	12
1.3 Особливості маркетингового стратегічного планування в роздрібній торгівлі.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» .....	28
2.1 Аналіз факторів внутрішнього середовища компанії .....	28
2.2 Аналіз зовнішнього середовища .....	44
2.3 Формування вектору стратегічного розвитку компанії.....	56
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІЇ УКРАЇНА» .....	65
3.1 Аналіз цільової аудиторії нового продукту .....	65
3.2 Стратегічний аналіз компанії за допомогою матриці Ансофф .....	72
3.3. Розробка плану для обраної стратегії компанії .....	77
ВИСНОВКИ .....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТОК А.....	87

## ВСТУП

У сучасному світі, коли конкуренція між компаніями зростає, важливо мати ефективну маркетингову стратегію, яка дозволить виділитися на ринку та утримати позиції. Компанії, що займаються роздрібною торгівлею декількох товарних груп стикаються зі зростаючою конкуренцією на ринку частіше та потребують більш проникливого маркетингу для залучення та утримання клієнтів.

Одним із ключових аспектів успішної маркетингової стратегії є здатність виявити та використовувати унікальні переваги компанії. Це може бути широкий асортимент товарів, висока якість обслуговування, інноваційність або унікальність продукту.

Важливим аспектом ефективної маркетингової стратегії є розуміння цільової аудиторії. Компанії роздрібною торгівлі зазвичай мають різноманітну клієнтську базу з різними потребами і перевагами. Тому необхідно з'ясувати, які саме сегменти аудиторії є найбільш перспективними для компанії. Це дозволить спрямувати рекламні та маркетингові зусилля на найбільш прибутковий сегмент.

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в умовах економічної нестабільності, люди зазвичай зменшують витрати на розваги і хобі, оскільки вони ставлять більший акцент на первинні потреби і заощадження коштів. Це важливо врахувати при формуванні маркетингової стратегії компаній роздрібною торгівлі художніми матеріалами.

З метою збереження лідерських позицій, гравцям ринку роздрібною торгівлі художніми матеріалами слід визначитися з подальшим напрямком маркетингової діяльності: зростати, стабілізуватися або скорочуватися.

Мета роботи — формування маркетингової стратегії компанії на ринку роздрібною торгівлі з метою збільшення прибутку, збільшення попиту на продукцію та покращення позицій на ринку роздрібною торгівлі художніми матеріалами.

Завдання роботи:

- 1 проаналізувати внутрішню діяльність компанії (фінансову, рекламну, управлінську);
- 2 дослідити зовнішнє середовище компанії;
- 3 проаналізувати бізнес-портфель компанії;
- 4 сформуванати маркетингову стратегію компанії;
- 5 розробити програму маркетингового стратегічного планування компанії.

Об'єкт дослідження — маркетингове стратегічне планування ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» на ринку роздрібної торгівлі художніми матеріалами

Предмет дослідження — формування маркетингової стратегії ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» на ринку роздрібної торгівлі художніми матеріалами.

Методи дослідження, які будуть застосовані в кваліфікаційній роботі:

Аналіз фінансових показників за допомогою динаміки фінансового балансу з активів та пасивів компанії, горизонтально аналізу прибутків компанії, аналіз комплексу маркетингу за холістичним підходом, аналіз цільової аудиторії, методи експертних оцінок (EFAS-, IFAS-аналізи), аналіз ринку, PEST-аналіз, SWOT - аналіз, глибинне інтерв'ю, матриці стратегічного планування: матриця McKinsey та матриця Ансофф.

Положення, що захищаються:

1. Якщо компанія має потенціал для розширення та збільшення прибутковості, зростання може бути вигідною стратегією. Наприклад, вона може розширити свій асортимент товарів, привернути нових клієнтів або розширити географію свого присутності на ринку.

2. Введення нового товару на ринок відкриває широкі можливості для росту та розширення бізнесу. Розробка та впровадження стратегії розвитку ринку дозволяє збільшити обсяги продажів і досягти успіху на нових територіях або серед нової аудиторії.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ В СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### 1.1 Поняття маркетингової стратегії. Сутність та вплив стратегічного маркетингу на діяльність компанії

Маркетингова стратегія — це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування) [1].

Маркетингова стратегія полягає у узгодженні можливостей компанії з ситуацією на ринку, тобто в узгодженні внутрішньої і зовнішньої середовищ його діяльності. Інструментами реалізації маркетингових заходів на цьому рівні управління виступають [2]:

- вдосконалення організаційної структури компанії;
- організація проникнення на нові товарні ринки;
- розробка і введення на ринок нового товару;
- згортання ділової активності і відхід з ринків, де стало неможливим отримання стійкого прибутку;
- проникнення на нові ринки за допомогою створення спільних компаній;
- кооперація діяльності з агентами, що володіють досвідом успішної діяльності на ринках, що цікавлять.

Цілі компанії визначають напрями розвитку його ділової активності. Стратегія ж являє собою план досягнення цих цілей, в якому мають бути відображені всі елементи маркетингу, фінансові ресурси, виробничі можливості.



Розрізняють 3 рівні маркетингових стратегій: стратегія корпоративного рівня, стратегія бізнес-одиниці та стратегія функціонального рівня.

Стратегія корпоративного рівня є загальним планом управління підприємством, охоплює всі напрями його діяльності. Тобто, корпоративна стратегія — це ухвалення рішення та вибір загального напрямку розвитку організації.

Стратегія бізнесу передбачає управління певною сферою діяльності підприємства, формується на рівні самостійних господарських підрозділів і спрямовується на розроблення та впровадження успішної бізнес-моделі, завоювання сильної довгострокової конкурентної позиції. Бізнес-стратегія деталізується в бізнес-моделі; остання описує, яким чином підприємство виробляє та постачає клієнтам товар/послугу і створює вартість, тобто пояснює, як працює підприємство. Відмінність між корпоративною та бізнес-стратегією існує тільки в диверсифікованого підприємства. Для підприємства, яке займається одним видом діяльності, ці види стратегій збігаються.

Стратегія на рівні бізнес-одиниці відповідає питанням «Як ми конкуруємо?» та має відношення до кожного підрозділу чи товарної лінійки. Стратегія фокусується на тому, як бізнес-одиниці конкурують у своїй галузі за покупців.

Стратегія функціонального рівня відповідає на запитання «Як ми підтримуємо конкурентну стратегію рівня бізнес-одиниці?» і належить до основних функціональних відділів усередині бізнес-одиниці. Вона охоплює всі основні функції: фінансову, дослідницьку, виробничу та маркетингову [3].

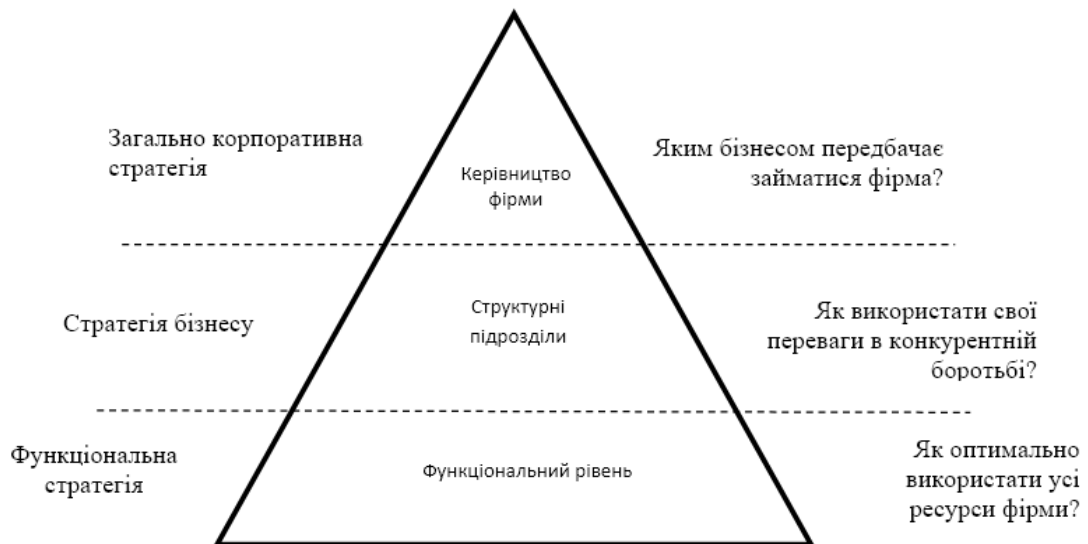


Рисунок 1.1 — Піраміда рівнів стратегічного планування [4]

Під стратегічним маркетинговим плануванням розуміють процес створення, здійснення генеральної програми щодо певних дій компанії.

На рівні окремого товару/марки розробляються тактичні маркетингові плани, як правило, на один рік. Складання цих планів є компетенцією менеджерів з товару. Вони розробляють по кожному із них комплекс маркетингу і розподіляють між ними ресурси. З метою отримання високого прибутку менеджери з товарів займаються виявленням найбільш привабливішої стратегії.

Вплив стратегічного маркетингу на діяльність компанії і організацій полягає у наступному:

- визначення позиції підприємства на ринку, яка забезпечить задоволення потреб цільових клієнтів з урахуванням зміни факторів зовнішнього оточення;
- розроблення конкурентних стратегій для забезпечення адекватної ринкової позиції та обґрунтування відповідних функціональних стратегій;
- укладення угоди з керівництвом і функціональними службами з метою інтеграції всіх стратегій і посилення орієнтації на споживача;

– формування спільно з фінансовою службою на основі короткострокових критеріїв ціннісних орієнтирів для всіх учасників підприємства.

Варто зазначити, що стратегічний маркетинг має інтегрований характер на основі об'єднання корпоративної, бізнес і функціональних стратегій. Роль стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб націлити компанію на привабливі стратегічні можливості, адаптовані до її ресурсів і ноу-хау, що забезпечують потенціал для зростання і рентабельності. Завданням стратегічного маркетингу є уточнення місії підприємства, визначення цілей, розробка стратегії розвитку і забезпечення збалансованої структури товарного портфеля [5].

Таблиця 1.1 — Основні блоки стратегічного маркетингу [6]

1 блок: Розуміння ринкових процесів	оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища призводить до визначення ключових чинників, на які повинна бути орієнтована маркетингова стратегія
2 блок: Вибір стратегії	вибір загальної й похідних стратегій; вибір моделей розподілу ресурсів між різними сегментами ринку та загальний опис ціннісної пропозиції для кожного сегмента.
3 блок: Визначення механізму реалізації стратегії	узгодження і розподіл поетапних тактичних дій, що впливають з обраної стратегії.

Стратегічний маркетинг включає 3 основні блоки:

**Розуміння ринкових процесів:** Стратегія розвитку ринку передбачає глибоке дослідження ринкових процесів, таких як потенційна аудиторія, конкуренти, тенденції споживання та зміни відносно товарів або послуг. Розуміння цих процесів допомагає визначити потенційні можливості та виклики на ринку.

**Вибір стратегії:** На основі аналізу ринку та потенційних можливостей, необхідно вибрати оптимальну стратегію розвитку ринку для нового товару. Це може бути стратегія проникнення на нові ринки, розширення присутності

на існуючих ринках, диверсифікація або інші стратегічні варіанти, які найкраще відповідають цілям компанії.

Визначення механізму реалізації стратегії: Це включає в себе розробку детального плану дій для реалізації обраної стратегії. Слід визначити такі елементи, як маркетингові активності, рекламні кампанії, залучення клієнтів, цінову політику, канали розповсюдження та інші тактичні кроки, які допоможуть впровадити стратегію розвитку ринку.

Ці етапи спільно працюють для створення ефективної стратегії розвитку ринку, яка дозволяє просунути новий товар на ринок та забезпечити його успішне впровадження та прийняття споживачами.

## **1.2 Основні підходи до розробки маркетингової стратегії компанії**

Маркетингова стратегія — програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципи рішення для досягнення маркетингових цілей.

Маркетингова стратегія передбачає:

- сегментування ринку
- вибір цільових ринків
- позиціонування товару на ринку
- визначення конкурентів-мішеней
- визначення конкурентних переваг
- Конкурентні переваги включають:
  - якість товару (послуги)
  - нижча ціна
  - частка ринку
  - ефективність реклами
  - широта асортименту
  - оперативність поставок

- рекламний бюджет
- ефективність системи розподілу
- підтримка збуту
- банк маркетингової інформації

**Основними моделями прийняття стратегічних рішень є:**

- матриця конкуренції (М. Портера)
- матриця росту/частка ринку (матриця БКГ)
- модель привабливості — конкурентоспроможність (матриця Мак-Кінсі)
- матриця розвитку товару/ринку (І. Ансоффа)

Матриця конкуренції М. Портера необхідна для аналізу привабливості та прибутковості галузі, допомагає спостерігати за силою ринкової позиції власного бізнесу [7].

**Сила 1. Потужність постачальника (ця сила аналізує владу, яку має постачальник над бізнесом)**

- Скільки постачальників є на ринку.
- Скільки у вас постачальників.
- Чи тримають ваші постачальники владу над типом вашого бізнесу.
- Що буде вартувати вам і їм, якщо ви вирішили змінити постачальників.
- Чи багато постачальників, які контролюють ціни на ринку.

**Сила 2. Потужність покупця (ця сила аналізує владу, яку покупець має над вашим бізнесом)**

- Скільки всього покупців.
- Скільки у вас покупців.
- Наскільки чутливими до ціни є ваші покупці.
- Яку інформацію ви маєте про них.

**Сила 3. Загроза нових учасників (ця сила аналізує, наскільки легко чи складно для нових конкурентів вийти на ринок).**

- Наскільки легко відкрити бізнес на вашому ринку.
- Яких правил та положень потрібно дотримуватися.
- Скільки грошей повинен витратити новий стартап, щоб зайти на ринок.
- Чи є бар'єри, при здоланні яких, ви б отримали більший вплив.

**Сила 4. Загроза заміни товарів / послуг (ця сила аналізує, як легко клієнту перейти з продукту одного бізнесу на продукт конкурента).**

- Скільки замінників вашого товару існує.
- Наскільки легко вашому покупцеві перейти на інший товар.
- Чи покупець «сплачує» за перемикання на інший товар (чи це щось йому вартує).

**Сила 5. Конкурентне суперництво (ця сила вивчає інтенсивність конкуренції на поточному ринку).**

- Який рівень конкуренції у вашому ринковому секторі.
- Хто є вашими основними конкурентами.
- Приблизно скільки у вас конкурентів.
- Яка ваша конкурентна стратегія.

		Конкурентні переваги	
		<i>Неповторність товару з погляду покупців</i>	<i>Переваги у собівартості</i>
Стратегічна ціль	<i>Уся галузь</i>	<i>Диференціювання</i>	<i>Цінове лідерство</i>
	<i>Один сегмент ринку</i>	<i>Концентрація</i>	<i>Концентрація на сегменті</i>

Рисунок 1.2 — матриця конкуренції (М. Портера) [7]

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) порівнює позиції стратегічних одиниць компанії виходячи з комбінації темпів приросту ринку (вісь Y) і відносної частки ринку (вісь X). Стратегічна бізнес одиниця представляється на цьому графіку у вигляді кола (бульбашки), діаметр якого, як правило, пропорційний частці обороту (прибутку) стратегічної одиниці в загальному обороті (прибутку) компанії [8].

На горизонтальній лінії матриці використовується логарифмічна шкала від 0 до 1 з кроком 0,1 і далі від 1 до 10 з кроком 1. На ній відкладають відносну ринкову частку стратегічних господарських підрозділів (відношення власних продажів до продажів найсильнішого конкурента).

Вертикальна вісь відповідає темпам зростання ринку. Діапазон шкали визначається темпами зростання всіх продуктів компанії від максимального до мінімального, мінімальне значення може бути негативне, якщо продажі на ринку скорочуються. Точка перетину на шкалі низькі-високі темпи росту може дорівнювати значенню загальних темпів росту економіки (ВВП) або розраховуватись як середнє значення показників темпів зростання товарних ринків, на яких діє фірма.

Класифікації типів стратегічних господарських підрозділів

«Зірки». Високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

«Дійні корови» («Грошові мішки»). Висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»). Темп зростання низький, частина ринку низька, продукт як правило низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися.

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання»). Низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше — позбуватися.

		Відносна частка ринку	
		<i>Висока</i>	<i>Низька</i>
Темпи зростання ринку збуту	<i>Високі</i>	<p><i>“Зірки”</i></p> <p>Стратегія підтримання конкурентних переваг</p>	<p><i>“Важкі діти”</i></p> <p>Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль. Стратегія “збору врожаю”. Стратегія елімінації</p>
	<i>Низькі</i>	<p><i>“Дійні корови”</i></p> <p>Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія “збору врожаю”.</p>	<p><i>“Собаки”</i></p> <p>Стратегія елімінації Стратегія розвитку</p>

Рисунок 1.3 — Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) [8]

Розробка стратегій різних рівнів має свої особливості. На корпоративному рівні компанія вирішує питання, пов'язані зі способом організації та управління своїм бізнесом у цілому. Матриця McKinsey допомагає компанії аналізувати та оцінювати свій бізнес-портфель, який може складатися з різних бізнес-одиниць або підрозділів; дозволяє компанії визначити привабливість галузей, в яких вона працює, та оцінити свою конкурентну позицію на ринку; використовується для стратегічного аналізу та прийняття рішень на корпоративному рівні, де компанія визначає свої загальні напрямки розвитку та розподіл ресурсів між різними бізнес-одиницями [9].



Матриця McKinsey розроблена фахівцями «ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК» і консультативною фірмою «МАК КІНСІ», є своєрідним продовженням моделі БКГ.

У побудові матриці використовуються два фактори — привабливість ринку і конкурентоспроможність компанії. Кожен з цих факторів характеризується не одним (як у матриці БКГ), а кількома показниками. Так, індикаторами привабливості ринку можуть бути: темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, можливості нецінової конкуренції, місткість ринку, державне регулювання ринку, концентрація клієнтів.

В результаті поле матриці розбивається на 9 квадратів. Позиція компанії визначається відповідно до оцінки привабливості ринку і конкурентоспроможності, зображується у вигляді кола, діаметр якого визначається розміром ринку. На цьому колі заштриховується сегмент, який вказує на ринкову частку фірми на даному ринку.

Зона зростання — стратегія розвитку, інвестицій і підтримання конкурентних позицій;

Зона вибіркового зростання — стратегія спеціалізації на перспективних сегментах або сильних боках фірми, вибіркоче інвестування, елімінації;

Зона «збору врожаю» — мінімальні інвестиції, пошук

Зона «елімінації» — припинення інвестування, щоб уникнути потрапляння в зону збитків.

Таблиця 1.2 — Багатофакторна портфельна матриця McKinsey [9]

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність		
	Висока	Середня	Низька
<b>Висока</b>	<p><i>Стратегія захисту позицій:</i></p> <p>Концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, Великі інвестиції, Розширення виробництва</p>	<p><i>Стратегія розвитку:</i></p> <p>Посилення слабких позицій, Пошук сфери, де можливо знайти лідируючі позиції, Визначення конкурентних переваг</p>	<p><i>Стратегія вибіркового розвитку:</i></p> <p>Спеціалізація на обмежених перевагах, Пошук засобів подолання слабких позицій, Елімінація</p>

Продовження таблиці 1.2

<b>Середня</b>	<b>Стратегія розвитку:</b> Інвестування найприбутковіших сегментів; Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва.	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> Пошук шляхів отримання конкурентних переваг; Інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий.	<b>Стратегія збору урожаю:</b> Пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; Зменшення інвестування.
<b>Низька</b>	<b>Стратегія вибіркового розвитку:</b> Захист ринкової частки; Концентрація на привабливих сегментах; Короткострокові перспективи.	<b>Стратегія збору урожаю:</b> Короткострокові перспективи; Мінімальні вкладення.	<b>Стратегія елімінації:</b> Припинення інвестування; Виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків.

На рівні бізнес-стратегій компанія вирішує питання, пов'язані з розширенням своєї присутності на ринку, розвитком нових продуктів або входом на нові ринки. Матриця Ансоффа надає компанії чотири можливі стратегії розширення [10]:

Стратегія глибокого проникнення (старий товар — старий ринок) передбачає використання наявного продукту та збільшення ринкової частки за рахунок низьких витрат і реклами при незмінному ринку, розширення галузей використання продукту та впровадження комплексу супутніх послуг.

Стратегія розробки товару (новий товар — старий ринок) — передбачає використання нових моделей і видів продукції та вдосконалення продукту, розширення його властивостей при незмінному ринку, розширення асортименту продукції, створення нових моделей продукції та нового продукту для того самого ринку.

Стратегія розвитку ринку (старий товар — новий ринок) — передбачає використання наявного продукту, але з виходом на нові ринки, і внаслідок

цього географічне розширення за рахунок нових споживачів того самого продукту в інших районах та пошук нових сегментів у тому самому регіоні.

Стратегія диверсифікації (новий товар — новий ринок) — застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару чи ринку та передбачає використання нових моделей і видів продукції на основі пошуку ринків у нових регіонах, що виявляють попит на нові моделі, види та асортимент продукції, пошуку нових сегментів ринку в старих регіонах.

У діяльності фірми, як правило, комбінують ці стратегії розвитку. Водночас матриця «продукт-ринок» Ансоффа має відповідні переваги та вади. До переваг слід віднести наочне структурування справжнього стану справ та простоту її використання, а до недоліків — однобічну орієнтацію на зростання та обмеження за двома характеристиками (продукт і ринок).

Таблиця 1.3 — матриця Ансоффа [10]

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	<p><b>Стратегія глибокого проникнення на ринок</b> (спрямована на інтенсивніше використання вже освоєного ринку та передбачає: більше продавати сталим покупцям; завойовувати покупців та конкурентів, схилити до покупки нових покупців). Недоліки: ефективна, коли ринок ще не насичений</p>	<p><b>Стратегія розвитку ринку (вихід товарів, які користуються попитом на освоєному ринку, на нові ринки).</b> Недоліки: підвищується ризик роботи на нових ринках внаслідок відсутності досвіду; високі витрати на маркетинг</p>
	Новий	<p><b>Стратегія розробки товару</b> (базується на досвіді роботи з вже освоєними ринками; її мета розмістити серед відомих покупців нові або вдосконалені товари). Недоліки: ризик полягає в самих товарах; витрати на маркетинг концентруються на виведенні на ринок нового або вдосконаленого товару</p>	<p><b>Стратегія диверсифікації</b> (передбачає вихід на нові ринки з новими продуктами). Недоліки: великий ризик; високі витрати на маркетинг</p>

Послідовність етапів процесу розробки стратегії є важливою, оскільки допомагає структурувати та організувати процес розвитку стратегії. Існує декілька етапів процесу розробки стратегій:

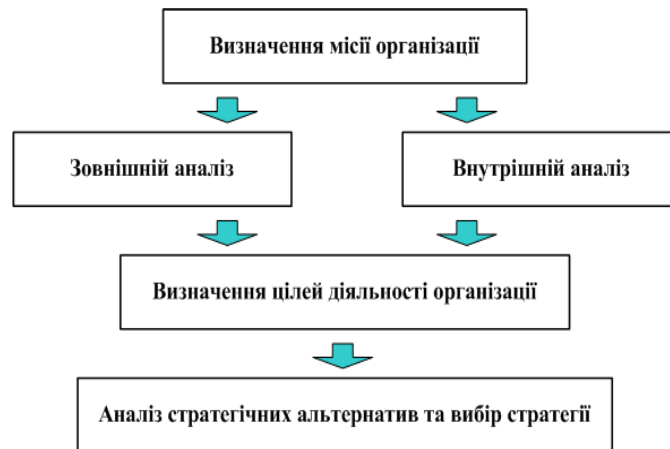


Рисунок 1.4 — Послідовність етапів процесу розробки стратегії [11]

Місія організації — це ідеологічний стержень стратегічного планування підприємства, у якій міститься основна інформація про діяльність організації через призму її соціального призначення з метою інформування та забезпечення мотивації цільових груп та підтримки реалізації інших функцій менеджменту, формування методів менеджменту та прийняття управлінських рішень [12].

Місія підприємства повинна бути виражена в порівняно простих визначеннях і в зручній для сприйняття формі. В її основі повинні лежати задачі задоволення інтересів і запитів споживачів через ринок, наявність чіткої відповіді на запитання чому споживачі будуть віддавати перевагу товарам та послугам даної, а не іншої фірми.

Аналіз зовнішнього середовища — процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

- 1) визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;

2) визначити загрози та небезпеки для організації, які обмежують можливості організації у просуванні до мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

- глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;
- галузеві фактори (сукупність елементів, що мають відношення до продукту галузі).

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST і SWOT-аналіз.

PEST-аналіз — це методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, яка призначена для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію підприємства.

Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка у свою чергу визначає середовище компанії і отримання ресурсів. Причина вивчення економіки — розподіл ресурсів. Соціальну складову вивчають для визначення споживчих переваг. Технологічна компонента дозволяє виявити тенденції в технологічному розвитку, які часто стають причиною змін ринку, а також появи нових продуктів [13].

Основна ідея SWOT полягає в тому, що при розробці стратегії потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Причому ці чинники розглядаються у двох розрізах: зовнішні і внутрішні; позитивні та негативні. Відповідно, коли мова йде про чинники зовнішнього середовища, то серед них виділяють сприятливі можливості і загрози для підприємства, тобто чинники, які існують поза прив'язкою до підприємства. Ці ж чинники можуть впливати і на бізнес інших підприємств, в тому числі конкурентів [14].

Аналіз можливостей та загроз проводиться разом з аналізом сильних і слабких сторін підприємства, який відноситься до аналізу внутрішнього середовища

Аналіз внутрішнього середовища організації дає змогу виявити ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати організація для досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками [15]:

- кадри, їх потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління та маркетингу;
- стан основної діяльності (виробництво, організаційні характеристики, наукові дослідження та розробки тощо);
- фінансовий стан;
- організаційна культура.

Аналіз фінансового стану уможливорює виявлення наявних та потенційно слабких місць організації в порівнянні з конкурентами. Дослідження внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування сильних та слабких сторін організації. Сильні сторони є тією базою, на яку організація спирається у конкурентній боротьбі та яку вона повинна намагатись розширювати й укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, щоб їх позбутись [16].

Цілі — це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти організація (яка складається з групи людей, які працюють разом) [17].

Цілі фірми надають унікальність і оригінальність вибору стратегії стосовно до кожної конкретної фірми. У цілях відбито те, до чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не припускають інтенсивного росту фірми, то і не можуть бути вибрані відповідні стратегії росту, навіть незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку, у галузі, так і в потенціалі фірми.

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з врахуванням результатів

аналізу портфеля продукції, а також характеру і сутності реалізованих стратегій. Основними ключовими чинниками, що повинні бути в першу чергу враховані при виборі стратегії, є:

Сильні сторони галузі і фірми найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії росту фірми. Ведучі, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим положенням, і до зміцнення цього положення. При цьому важливо шукати можливості розгортання бізнесу в нових для фірми галузях, що володіють великими задатками для росту.

Лідируючі фірми в залежності від стану галузі повинні вибирати різноманітні стратегії росту. Так, наприклад, якщо галузь йде до спаду, то варто робити ставку на стратегії диверсифікації, якщо галузь бурхливо розвивається, то вибір стратегії росту повинний припадати на стратегію концентрованого або інтегрованого росту.

Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, що можуть призвести до збільшення їхньої сили. Якщо таких стратегій немає, то вони повинні покинути дану галузь. Наприклад, якщо спроби посилити свої позиції в галузі, що швидко розвивається, за допомогою стратегій концентрованого росту не призведуть до бажаного стану, фірма повинна реалізувати одну зі стратегій скорочення.

### **1.3 Особливості маркетингового стратегічного планування в роздрібній торгівлі**

Роздрібна торгівля — сфера підприємницької діяльності, пов'язана з продажем товарів та послуг кінцевим споживачам для особистого використання. Це остання ланка каналів збуту.

Основним завданням роздрібною торгівлі є формування асортименту товарів, який найбільше задовольняв би потреби споживачів. Роздрібні торговці повинні розміщувати товари, що їх купують імпульсивно, там, де

проходить багато людей; вигідно розміщувати споріднені товари в магазинах; провадити відповідне навчання торговельного персоналу; активно використовувати різні заходи стимулювання збуту [18].

Успіху на ринку роздрібної торгівлі досягають не стільки великі галузеві гіганти, орієнтовані на масовий ринок, скільки дрібні мережі з обмеженою цільовою аудиторією. Цьому є свої причини. Сучасне суспільство в розвинених країнах характеризується високим ступенем поділу за рівнем доходів і моделями купівельної поведінки при тому, що масовий ринок досяг насичення. В межах масового ринку роздрібні компанії та їхні постачальники приділяють особливу увагу цінній конкуренції, що приводить до зниження маржі й нездатності запропонувати покупцям диференційовані товари й послуги. Вирішення цієї проблеми для роздрібних компаній може лежати в повній відмові від масового ринку. Замість цього вони могли б сконцентрувати свої зусилля на реалізації можливостей, що відкриваються в межах нішевих ринків, які можуть стати досить прибутковими. Таким чином, роздрібні компанії, націлені на зростання, можуть вкладати кошти в розвиток нового бізнесу на нішевих ринках, а не в розширення наявних форматів торгівлі на масовому ринку (приклад — компанії, що займаються роздрібною торгівлею продовольчими товарами, що мають мережу супермаркетів, орієнтованих на масовий ринок). Роздрібні компанії, які можуть успішно реалізовувати супутні послуги або користуватися популярністю власної торговельної марки, здатні нарощувати темпи зростання за рахунок збільшення частки своєї продукції у витратах покупця. Деякі роздрібні компанії вже з успіхом використовують такий підхід [19].

Найважливішим стратегічним рішенням роздрібного торговця є вибір цільових ринків та позиціонування на них.

Визначаючи цільовий ринок, необхідно чітко окреслити сегмент покупців, на яких орієнтуватиметься магазин: із високими, середніми чи низькими доходами. Що передусім цікавитиме покупців, які становитимуть цільовий ринок: різноманітність товарів, глибина асортименту, якість послуг



та рівень обслуговування чи низькі ціни? Без визначення меж цільового ринку неможливо прийняти рішення стосовно асортименту товарів, послуг, рівня цін, рекламних засобів, оформлення магазину, а також будь-яких інших рішень, спрямованих на захоплення й утримання певних позицій на ринку.

Обрати свій цільовий ринок, прислухатися до думки своїх покупців і турбуватися про них, цінувати власних працівників і зберігати жорсткий контроль над витратами — от принципи, які забезпечують успіх на роздрібному ринку.

Роздрібні торговці, які визначили свій цільовий ринок, мають зробити все можливе і неможливе, щоб донести до покупця якомога повнішу інформацію про принципи своєї роботи. Форми і методи їхньої роботи мають забезпечувати споживачів саме тими цінностями, які їм обіцяні, навіть якщо перелік таких споживчих цінностей обмежений [20].

Стратегічне планування в роздрібній торгівлі включає ряд особливостей, оскільки має свої специфічні характеристики.

Сегментація ринку. Роздрібна торгівля зазвичай орієнтується на широку аудиторію клієнтів. Важливо провести аналіз та сегментацію ринку для визначення різних груп споживачів з унікальними потребами та перевагами. Це дозволить роздрібним компаніям розробити стратегії, спрямовані на задоволення потреб різних сегментів ринку.

Місце розташування: Роздрібні підприємства вкладають значні зусилля в вибір та оптимізацію місця розташування магазинів. Важливо аналізувати демографічні та географічні характеристики регіону, конкуренцію та доступність для цільової аудиторії. Правильний вибір місця розташування може сприяти збільшенню потоку клієнтів та підвищенню продажів.

Мережа постачання. Управління ефективною мережею постачання є ключовим для роздрібною торгівлі. Важливо забезпечити належну логістику, зв'язок з постачальниками та оптимальний запас товарів. Це допоможе забезпечити наявність товару на полицях магазинів і задовольнити попит споживачів.

Маркетингові комунікації. В роздрібній торгівлі важлива роль приділяється маркетинговим комунікаціям. Вибірність споживачів в роздрібній торгівлі зумовлює потребу в ефективних маркетингових комунікаціях. Компанії повинні розробляти стратегії просування продуктів, використовуючи різні канали комунікації, такі як реклама, промоакції, прямий маркетинг та онлайн-канали. Наприклад, реклама в місцевих медіа може бути ефективним засобом залучення клієнтів у роздрібні магазини.

Конкуренція цін. У роздрібній торгівлі конкуренція на ціни є важливим фактором. Багато споживачів здатні порівнювати ціни і шукати найкращі пропозиції. Роздрібні компанії повинні розробляти стратегії ціноутворення, пропонувати знижки та спеціальні пропозиції, щоб привернути та утримати клієнтів.

Розуміння клієнтів. Успішна роздрібна торгівля вимагає глибокого розуміння потреб та поведінки клієнтів. Роздрібні компанії повинні здійснювати аналіз ринку та збирати дані про клієнтів, щоб розробляти персоналізовані маркетингові стратегії, надавати індивідуальний підхід та покращувати задоволення клієнтів.

Відносини з клієнтами. Роздрібні компанії зазвичай мають багато повторних покупців, тому важливо будувати сильні відносини з клієнтами. Це можна досягти шляхом програм лояльності, персоналізованого обслуговування, послуг після продажного обслуговування.

Сильних відносин з клієнтами в роздрібній торгівлі можна досягти шляхом програм лояльності, персоналізованого обслуговування, послуг після продажного обслуговування та активного взаємодії з клієнтами через соціальні медіа та інші канали комунікації. Важливо створити позитивне сприйняття бренду та забезпечити задоволення клієнтів, щоб зберегти їх лояльність та залучити нових клієнтів.

Оmnіканальний підхід. Роздрібна торгівля потребує наявності кількох каналів продажу, таких як фізичні магазини, електронна торгівля, мобільні додатки тощо. Важливо розробляти стратегію omnіканального підходу, яка

забезпечує інтеграцію всіх каналів продажу. Це дозволяє клієнтам зручно обирати спосіб покупки та забезпечує їм постійний доступ до товарів та послуг.

Аналітика та вимірювання результатів: Важливо проводити постійний моніторинг та аналіз результатів маркетингових стратегій в роздрібній торгівлі. Використання аналітичних інструментів та метрик дозволяє вимірювати ефективність стратегій, виявляти сильні та слабкі сторони та вносити корективи в маркетингові плани.

Ці особливості маркетингового стратегічного планування допомагають роздрібним компаніям досягати конкурентних переваг, залучати та утримувати клієнтів, підвищувати продажі та розвиватися на ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»

### 2.1 Аналіз факторів внутрішнього середовища компанії

«КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» — товариство з обмеженою відповідальністю, яке функціонує одночасно на декількох ринках роздрібною торгівлі України, таких як: ринок канцтоварів, художніх матеріалів, друкованих книг, товарів для дозвілля та товарів для школи. ТОВ має кілька брендів і кілька підрозділів, кожен з яких зареєстровано окремо. Компанія використовує мультибрендову стратегію, щоб привернути нових клієнтів і збільшити продажі, реєструючи свій бізнес під іншою назвою, яка краще відповідає її цільовій аудиторії або продукту [21].

Наприклад, ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» називають у звітності компанію «Акварель», а одним із підрозділів компанії є бренд «99 Ideas», який зареєстрований під ФОП БАРАНЕНКО ВІКТОРІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА, вид діяльності: 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах, що співпадає з основним видом діяльності материнської компанії.

**Позиціонування.** Компанія має широкий асортимент і ставить перед собою мету стати українським маркетплейсом, тому динамічно захоплює нові ринки, розширяючи кількість магазинів по території України та електронну комерцію.

Станом на сьогоднішній день, Акварель має 56 магазинів в Україні.

До літа 2021 року Акварель мала кілька різних форматів магазинів: Акварель молл, Акварель Репаблік. Відмінності одного формату від другого полягали в тому, що Акварель молл мав більший спектр товарів різних категорій: декор, книги, посуд, канцтовари, хобі та художні матеріали, а також іграшки. Також, безпосередньо у магазині проводилися різні майстер-класи з живопису, каліграфії, розпису одягу, ліплення тощо. Квадратна площа

магазину такого формату в рази підвищувала площу Акварель Репаблік, яка містила в собі меншу кількість асортиментних груп, таких як: канцтовари, художні матеріали та книги. Пізніше, Акварель росла в глибині асортиментної групи і розвивала електронну комерцію, що нашттовхнуло на ухвалення рішення об'єднати формати в один єдиний, який більше відповідає формату Мас-маркету і перестане плутати споживача. Зараз Акварель — це єдиний формат Арт репаблік, де надано тисяча різних товарів 6 товарних категорій: Хобі, Канцтовари для школи, Декор, Товари для дозвілля, Канцелярські товари для офісу, Література. 17 вересня 2022 року Аквареллю було відкрито студію живопису 99 ідей, яка успішно функціонує та працює у плюс компанії. Закупівлі всіх матеріалів на майстер-класи здійснюються через магазин Акварель. Так само, в самій студії вмістився міні-магазин з найбільш продаваними групами товарів. У квітні 2022 року ТМ «99 Ideas» запустило власне виробництво товарів для хобі. Попередньою версією продукту є маркери бренду 99 Ideas.

Компанія йде в ногу з часом і в айдентиці бренду проглядається характерний для сучасної стилістики бренду мінімалізм. Раніше компанія вибирала яскраві різнокольорові рішення для оформлення сайтів та реклами, зараз же це теплі жовті тони та мінімалістичні візерунки (див. додаток.А).

**Комплекс маркетингу.** Аналіз комплексу маркетингу компанії за холістичним підходом є дуже важливим для будь-якої компанії. Холістичний підхід означає розглядати маркетингову діяльність компанії в комплексі, з урахуванням всіх його складових елементів.

Таблиця 2.1 — Аналіз комплексу маркетингу компанії за холістичним підходом

<p><b>Інтегрований маркетинг</b></p>	<p><b>Товар:</b>          Ширина асортименту: 7 категорій товарів: Хобі; Художні матеріали, канцтовари для школи; декор; товари для дозвілля; канцелярські товари для офісу; література          Глибина асортименту: 58          Унікальність: власне виробництво художніх матеріалів під ТМ «99 Ideas»          Задовольняє потреби у придбанні якісних товарів широкого вжитку: як повсякденного вжитку, так і особливого попиту у доступних місцях</p> <p><b>Ціна:</b>          Затрати на виробництво на разі не є високими: виготовлені товари власної марки не потребують великої кількості сировини через простоту механізму          Затрати на логістичну систему є меншими ніж затрати інших компаній-конкурентів через власну логістичну систему          Затрати на доставку товарів у порівнянні з конкурентами є вищими через наявність категорій ексклюзивних товарів, які потребують додаткових витрат на мито          Ціни товарів перевищують ціни конкурентів лише на категорію художніх товарів через наявність серед них ексклюзивних</p> <p><b>Розподіл:</b>          Точки продажу зосереджені в місцях цільової аудиторії та в популяризованих місцях з великим потоком людей          Через велику кількість магазинів на території України, Акварель є абсолютним переможцем в аспекті географічного положення</p> <p><b>Просування</b>          Аудиторія компанії ділиться на 2 категорії:          - експерти (30%), постійні клієнти компанії: професійні художники або початківці; люди для яких творчість є хобі          - мейнстрім: всі інші люди, які шукають подарунки, мріють про захоплення творчістю, батьки, батьки школярів, школярі, студенти. Така група вирішує свої завдання, поповнюють запаси, купляють подарунки, які можна запакувати.</p>
<p><b>Внутрішній маркетинг</b></p>	<p><b>Персонал</b>          У 2022 році максимально збережено чисельність колективу мережі. Компанія продовжує дотримуватися принципу першочергового надання робочих місць працівникам, які були вимушені залишити свої домівки через воєнний стан.          Компанія створила власну Академію навчання та телеграм-бот з новинами, досягненнями працівників, які винагороджуються преміями. Так, наприклад, була запропонована та введена CRM-система.</p> <p><b>Партнери.</b> Працюючи над іміджем компанії, ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» мали колаборацію з відомим українським брендом Comfy.</p>

## Продовження таблиці 2.1

<p><b>Маркетинг взаємовідносин</b></p>	<p><b>Ринкові партнери:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компанії, що постачають сировину, матеріали або компоненти для виробництва продукту. Наприклад, сировина для виготовлення пензлів, свічок та маркерів ТМ «99 Ideas»</li> <li>- <b>Бенчмарки:</b> Flying Tiger, ІКЕА, Мiji, Cultura, Faber Castell</li> </ul> <p><b>Зовнішні комунікації:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Компанія створила чіткий брендовий ідентифікатор, який включає логотип, кольорову схему, шрифти та графічні елементи, допомагає компанії будувати пізнаваність та сприяє консолідації її образу у зовнішніх комунікаціях.</li> <li>- Веб-сайт компанії містить інформацію про продукти, контактну інформацію, новини, блог, розділ з частими запитаннями, щоб забезпечити легкий доступ до інформації для клієнтів та зацікавлених сторін. Також, присутній чат з онлайн консультантом.</li> <li>- Активна присутність у соціальних медіа (наприклад, Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter) дозволяє компанії взаємодіяти зі своєю аудиторією, поширювати новини, акції, спеціальні пропозиції.</li> </ul>
<p><b>Соціально-відповідальний маркетинг</b></p>	<p><b>Етика</b> Компанія керується етичними принципами в своїй діяльності і спілкуванні зі стейкхолдерами. Це означає дотримання принципів справедливості, відкритості та відповідальності. Компанію завантажує фінансову звітність на аналітичні сайти.</p> <p><b>Суспільство</b> Компанія враховує соціальні та культурні цінності суспільства, в якому вона працює, підтримку соціальні, благодійні програми, спонсорство подій та інших ініціатив, які сприяють розвитку та покращенню умов життя спільноти.</p> <p><b>Фактор права</b> компанія дотримуватись законів та нормативних актів, що регулюють її діяльність. Це включає дотримання прав споживачів, сплату податків, захист персональних даних, конкурентного права та інших відповідних норм.</p> <p><b>Фактор екології</b> Компанія уважно ставиться до цілей сталого розвитку, тому власну продукцію виготовляє здебільшого з екологічних матеріалів: наприклад, шопер ТМ «99 Ideas». Шопер виготовлений з сумішевої тканини, яка містить перероблені волокна.</p>

**Маркетингова діяльність компанії.** Акварель має велику відомість серед споживачів. Кожного місяця відділ PR ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» приймає рішення про широту охоплення, частоту появи та силу взаємодії реклами при виборі засобів поширення інформації. Акварель прагне забезпечити охоплення 40% цільової аудиторії протягом року. PR-менеджер вирішує скільки разів за конкретний відрізок часу повинен зіткнутися з його

рекламним зверненням середній представник цільової аудиторії. В цілому, можна домогтися забезпечення 3-х і більше рекламних контактів за місяць.

Крім того, рекламодавець досліджує якою силою звернення повинен володіти контакт з його рекламою. Наприклад, ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ» відійшла від колись класичного методу реклами по телебаченню до більш сучасного просування в соціальних мережах.

Рекламодавець може домогтися полуторний сили впливу, тоді як показник сили впливу оголошення в середньому засобі реклами дорівнює одиниці.

Припустимо що товар рекламодавця може сподобатися ринку, що складається з 1 млн. споживачів, мета охопити 400 000 споживачів ( $1\ 000\ 000 \times 40\%$ ). Оскільки середній споживач матиме 3 контакти з рекламою рекламодавцю слід забезпечити закупівлю 1,2 млн. контактів ( $400\ 000 \times 3$ ). Якщо рекламодавець планує контакти полуторної сили впливу, то число закуплених контактів повинно дорівнювати 1,8 млн. ( $1\ 200\ 000 \times 1,5$ ). Якщо 1000 контактів даної сили взаємодії коштують 10\$, тоді рекламний бюджет компанії дорівнюватиме 12 тис. грн.

Простіше кажучи, чим ширше охоплення, чим вище частота появи реклами та показники сили її впливу, які домагають рекламодавцю, тим більше повинні бути рекламні бюджет.

Інтернет-маркетинг займає значну частину виділеного бюджету на рекламу, проте зовнішня реклама, прямий маркетинг та виставки завжди були надійними методами рекламування Акварелі.

Щороку компанія декорує торгові точки до свят, таких як Новий Рік та Пасха. Всі предмети декору відповідають тематиці та продаються.

Компанія бере участь у благодійних заходах та спонсорувати події, які сприяють підвищенню її репутації та відомості про її бренд.

Так, наприклад, цього річ, компанія інвестувала у благодійний фонд Сергія Притули з продажу товарів, виготовлених в країні-агресора.



Компанія проводить різні рекламні акції, такі як знижки на товари, акції з безкоштовною доставкою та інші, щоб привернути увагу клієнтів та підвищити продажі.

Таблиця 2.2 — Основні види засобів розповсюдження реклами ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» в м. Дніпро

Вид рекламної діяльності	Переваги	Обмеження	Бюджет
Outdoor (зовнішня реклама)	Гнучкість, висока частота повторних контактів, слабка конкуренція. Зовнішня реклама може бути корисною для привернення уваги на нові товари, акції та знижки.	Велика вартість місячної оренди рекламного щита рахунку в популяризованому районі	<b>810\$</b>
Прямий маркетинг (директ-мейл)	Можливість налаштувати комунікацію та пропозиції під конкретних клієнтів; безпосередньо спілкуватися зі споживачами та отримувати зворотній зв'язок; можливість здійснювати точні та спрямовані акції, спрямовані на конкретну аудиторію.	Високі витрати; можливість отримувати небажану комерційну інформацію може спричинити негативну реакцію споживачів; прямий маркетинг спрямований на конкретну аудиторію і не завжди досягає широкого кола потенційних клієнтів	<b>250 \$</b>
SMM, SEO	Інтернет дає можливість досягти широкої аудиторії; можливість точно визначити цільову аудиторію та націлювати рекламні повідомлення на конкретні сегменти споживачів; можливість взаємодіяти безпосередньо зі споживачами, створювати взаємодію та залучати їх до бренду чи продукту.	Через широку доступність Інтернету, конкуренція в цьому просторі висока, що вимагає зусиль для виділення серед інших; повідомлення можуть загубитися серед великої кількості інформації, що поширюється в Інтернеті; відсутність фізичного контакту може знизити ефективність комунікації та вплив на споживачів.	<b>1000\$</b>
Виставки	Можливість встановлення прямого особистого зв'язку з потенційними клієнтами та партнерами; можливість демонстрації продуктів в живу, що дозволяє вразити інтерес та запам'ятатися аудиторії; можливість зустрічі та спілкування з іншими учасниками виставки, що може призвести до партнерських угод та співпраці.	Високі витрати; виставки мають обмежений тривалість, тому потрібно ефективно використовувати час для залучення уваги та встановлення контактів; виставки можуть мати обмежену аудиторію та досягати лише певного сегмента ринку.	<b>300\$</b>

## Продовження таблиці 2.2

Друкована реклама	Друковані матеріали, такі як листівки або флаєри, можуть створювати фізичний контакт зі споживачами, забезпечуючи більш глибоке враження; друковані рекламні матеріали можуть зберігатися протягом тривалого часу, надаючи постійну видимість бренду або повідомлення; друкована реклама може бути спрямована на конкретну місцевість або цільову аудиторію, забезпечуючи більш точну рекламну комунікацію.	Друкована реклама може бути витратною у порівнянні з іншими видами реклами, включаючи виготовлення матеріалів та їх розповсюдження; друкована реклама має обмежену міркуючу аудиторію порівняно з онлайн-рекламою, оскільки не всі люди будуть читати чи отримувати ці матеріали; друковані матеріали можуть бути втрачені, викинуті або не помічені споживачами, що зменшує їх ефективність.	<b>130\$</b>
-------------------	---	---	--------------

Загалом, в місяць компанія витрачає 2490\$, на рік ця сума збільшується через впливи сезонності, проте, все одно є недостатньою для ефективного PR, враховуючи відкриття нових магазинів та розширення продукції. Слід додати такі рекламні заходи, як:

**Інтернет-реклама:** Окрім соціальних медіа та впливових особистостей, існує багато інших форм інтернет-реклами, таких як банерна реклама, контекстна реклама (наприклад, через Google AdWords), реклама в електронній пошті тощо. Інтернет дозволяє досягти широкої аудиторії та точно налаштувати рекламні повідомлення під конкретні сегменти споживачів.

**Мобільна реклама:** зараз мобільні пристрої стали невід'ємною частиною життя багатьох людей. Реклама на мобільних пристроях, така як реклама в додатках, мобільних сайтах або повідомленнях, може бути ефективним способом залучення уваги споживачів.

**Контент-маркетинг:** це стратегія реклами, яка базується на створенні та поширенні цікавого, корисного або розважального контенту з метою привернення уваги цільової аудиторії. Це можуть бути статті, блоги, відео, подкасти тощо. Контент-маркетинг дозволяє побудувати довготривалі взаємини зі споживачами та підвищити свідомість бренду.

Збільшити частоту інфлюенс-маркетингу: це спосіб реклами, при якому співпраця встановлюється з впливовими особистостями (інфлюенсерами), які мають значний вплив на свою аудиторію. Інфлюенсери рекомендують або промують продукти бренду через свої соціальні мережі, блоги або відео. Це дозволяє досягти цільової аудиторії та побудувати довіру до бренду.

Реклама на транспорті: цей вид реклами використовує поверхні транспортних засобів, таких як автобуси, трамваї, метро, таксі, для розміщення рекламних повідомлень. Реклама на транспорті може бути ефективною, оскільки привертає увагу пасажирів та мешканців міста, особливо в рухливих місцях.

Станом на 27.05.23 колектив ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» складається з 525 людей, не враховуючи 12 працівників студії «99 Ides art».

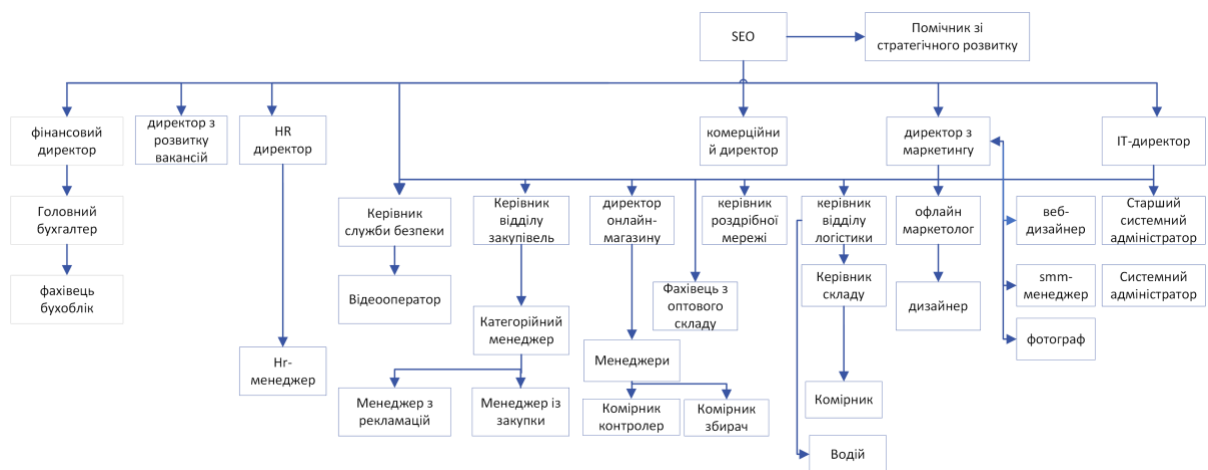


Рисунок 2.1 — Організаційна структура ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»

Рисунок 1 показує ієрархію різних підрозділів та їх взаємозв'язки. Вище розташований власник або керівник компанії, який приймає стратегічні рішення та керує загальними процесами компанії. Далі йдуть відділи закупівлі, продажів, маркетингу, логістики, бухгалтерії та фінансів, кадрів та контролю якості. Кожен з цих відділів має свої власні функції та завдання, але всі вони

пов'язані між собою і мають спільну мету — забезпечення ефективної та успішної роботи компанії.

**Фінансова діяльність компанії.** Організаційна форма «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» — це товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Така організаційна форма є досить поширеною в бізнесі і дозволяє засновникам обмежити свою відповідальність до розміру статутного капіталу компанії.

Таблиця 2.3 — Хронологія змін реєстраційної форми компанії «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» [22]

Номер свідоцтва - 410906904629, станом на: 01.03.2023

Дата	Зміна	Було	Стало
13.04.2023	Змінилась частка в установленому капіталі засновника	1 000 грн	6 000 000 грн
21.12.2020	Змінилась адреса	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ПРОСПЕКТ ГАГАРИНА, будинок 70 Б	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, пр.Поля Олександра, будинок 46 літ. И-3, приміщення 301-313
16.07.2019	Змінився вид діяльності	46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення	47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
01.04.2017	Змінився керівник	Топчій Ольга Юріївна	Ткачук Григорій Анатолійович

В таблиці 2.3 збільшення статутного капіталу з 1000 грн ( на момент заснування компанії) до 6 000 000 грн (станом на 2022 рік) означає значне збільшення фінансових ресурсів, якими може розпоряджатися компанія. Це може забезпечити більшу фінансову стабільність і здатність компанії здійснювати більші і складніші проекти, інвестувати в розвиток бізнесу та забезпечити додаткову платоспроможність. Зі значним статутним капіталом

компанія має солідну фінансову базу, що дозволяє їй бути стійкішою до фінансових труднощів, забезпечувати поточні зобов'язання та здійснювати інвестиції в розвиток бізнесу.

Також, збільшення статутного капіталу може забезпечити компанії довіру серед партнерів, клієнтів та інвесторів у довгостроковій перспективі. Компанія може використовувати ці кошти на придбання активів, розширення ринків, розвиток нових продуктів, здійснення стратегічних ініціатив тощо.

Таблиця 2.4 — Горизонтальний аналіз фінансів ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» за 2020-2022 рр [22].

	2020	2021	приріст у %	2022	приріст у %
<b>Дохід</b>	164 262 600 грн	245 065 800 грн	49.1%	217 130 800 грн	-11.4%
<b>Чистий прибуток</b>	2 741 800 грн	3 271 800 грн	19.3%	890 300 грн	-72.8%
<b>Активи</b>	159 114 400 грн	126 736 000 грн	-20.3%	195 780 000 грн	54.4%
<b>Зобов'язання</b>	0 грн	111 011 300 грн	—	178 969 600 грн	61.2%

У порівнянні з 2020 роком, компанія змогла збільшити дохід на 49.1% у 2021 році. Проте, в 2022 році відбувся зниження доходу на 11.4% порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про тимчасові труднощі або зміни в бізнес-середовищі, які вплинули на прибутковість компанії.

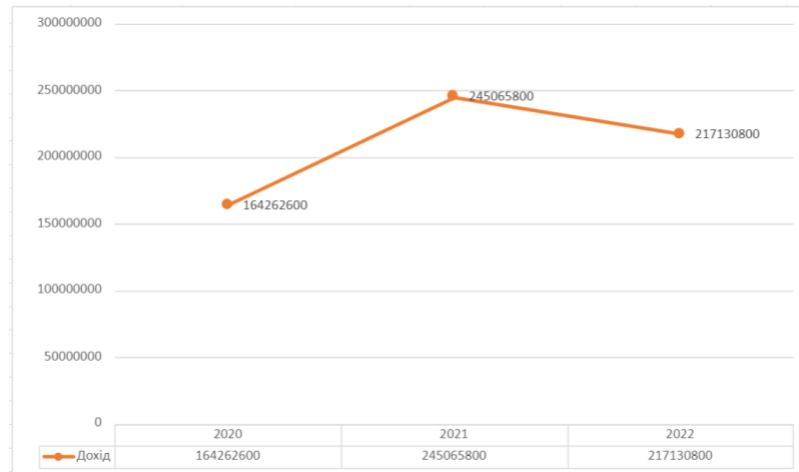


Рисунок 2.2 — Динаміка прибутку «КРЕАТИВ КОМПАНІ» 20-22 рр.

У 2021 році компанія збільшила чистий прибуток на 19.3% порівняно з 2020 роком. Проте, у 2022 році відбулося значне зниження чистого прибутку на 72.8% порівняно з попереднім роком. Це вказує на зростання витрат на виробництво товарів, зміни в ціновій політиці партнерів або зміну в логістичній системі.

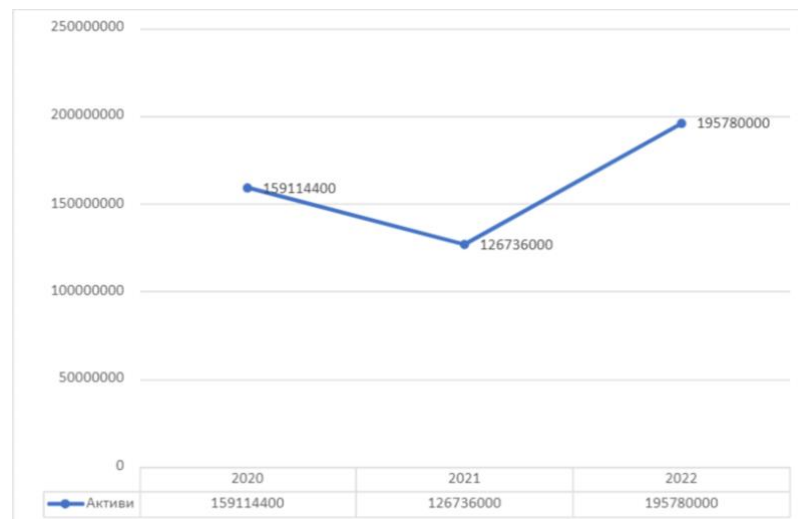


Рисунок 2.3 — Динаміка активів «КРЕАТИВ КОМПАНІ» 20-22 рр.

Значення активів у 2021 році зменшилися на 20.3% порівняно з 2020 роком, що може свідчити про зміни у складі активів компанії. Проте, у 2022 році спостерігається значне зростання активів на 54.4% порівняно з

попереднім роком. Це може бути результатом розширення бізнесу, інвестицій або інших факторів, що призвели до збільшення активів.

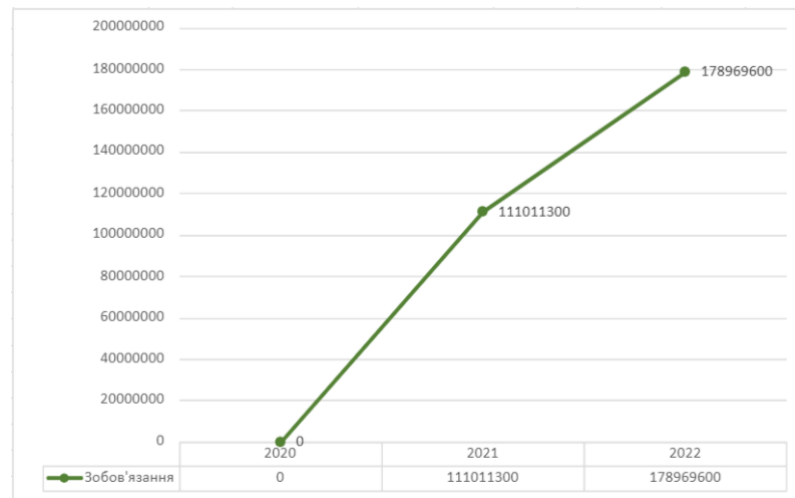


Рисунок 2.4 — Ріст зобов'язань «КРЕАТИВ КОМПАНІ» 20-22 рр.

Значення зобов'язань компанії в 2021 році зросли на 61.2% порівняно з 2020 роком, а в 2022 році зростання зобов'язань продовжилося. Це може вказувати на збільшення фінансових зобов'язань компанії, залежно від її фінансової стратегії або потреб. Для зрозуміння повної картини і визначення оптимальних стратегій управління компанією, слід провести аналіз фінансовий баланс з активів та пасивів компанії.

Таблиця 2.5 — Фінансовий баланс з активів та пасивів компанії «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» кінець 2021 р. – початок 2022 р. [23]

Актив	початок року	кінець року	початок р/баланс	кінець р/балансу	абс велич.	відн. велич.	динаміка поч. р.	динаміка кінець р.
необоротні активи	24,00	11,90	0,0001%	0,0006%	-12,10	0,0005	-50%	-100%
Основні засоби	19 645,30	19 091,90	0,16%	0,09%	-553,4	-0,07	-2,81%	2%
нематеріальні активи	866,20	140,70	0,007%	0,0007%	-725,50	-0,0063	-80%	-50%
<b>Підсумок</b>	890,20	152,60	0,007%	0,0008%	-737,60	-0,0062	-82%	-48%
Оборотні активи								
Запас	38064,00	45538,9	0,3%	0,2%	7474,90	-0,1	-19%	-10%

## Продовження таблиці 2.5

Дебіторська заборгованість	21528,90	24549,9	0,17%	0,1%	3021,00	-0,16	-19%	12%
Гроші та їх еквіваленти	7 689.30	25 502.20	0,06%	0,13%	17812,9	0,07	23%	23%
Інші оборотні активи	2 855.10	952,80	0,02%	0,005%	-1902,3	-0,015	-66%	-66%
<b>Підсумок</b>	59592,90	71041,6	0,5%	0,36%	11448,70	-0,14	-19%	16%
<b>Баланс</b>	126 736.00	195780			69044			
<b>Пасив</b>								
Капітал і резерви								
Уставний капітал	6000000,00	6000000	47,00%	30,6%	0	-16,4	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11133,70	12219,4	0,09%	0,1%	1085,70	0,01	9%	8%
<b>Підсумок</b>								
Довгострокові зобов'язання								
Поточні зобов'язання	57 834.00	55541,3	0,50%	0,29%	-2292,7	-0,21	-3%	-3%
Інші поточні зобов'язання	64220,20	55541,30	0,50%	0,29%	-8678,7	-0,21	-13%	13%
<b>Підсумок</b>								
<b>Короткострокові зобов'язання</b>								
Короткострокові кредити банків	4081,40	4081,4	0,03%	0,02%	0,00	0,17		0
Поточна кредиторська заборгованість	6386,20	6386,2	0,05%	0,03%	0,00	0,25		0
Інші зобов'язання	36049.90	79991,7	0,3%	0,4%	43941,8	0,1	120%	121%
<b>Підсумок</b>	46516,90	90459,3	0,4%	0,23%	43942,40	0,17	90%	48%

За наданою таблицею можна зробити наступний аналіз для компанії:

Необоротні активи зменшилися на 82% від початку року, що може свідчити про продаж або списання значної частини необоротних активів компанії.

Оборотні активи зросли на 16%, основною причиною якого є збільшення запасів, дебіторської заборгованості та грошей та їх еквівалентів.

Баланс. Загальна сума активів збільшилася з 126 736,00 до 195 780,00 одиниць валюти, що свідчить про зростання вартості компанії, а саме, на 69044 грн. Загальна сума пасивів також зросла з 126 736,00 до 195 780,00 одиниць валюти, відображаючи зростання зобов'язань компанії.



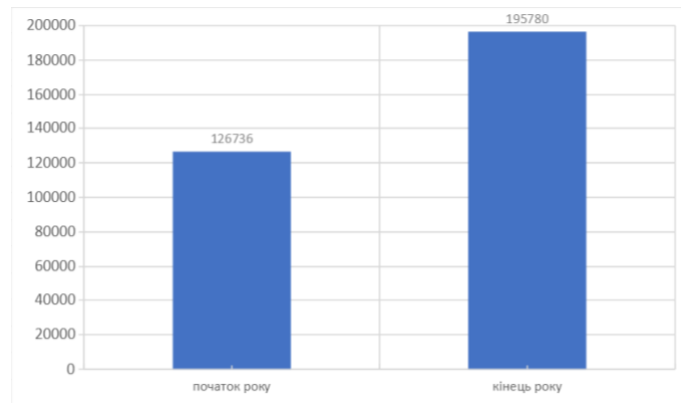


Рисунок 2.5 — Динаміка балансу «КРЕАТИВ КОМПАНІ» початок-кінець 2022 року

Відносна величина зміни нерозподіленого прибутку складає 0,01, що свідчить про зростання на 0,1%. Це позитивний показник, оскільки він вказує на збільшення нерозподіленого прибутку у відсотковому виразі.

Динаміка показує, що на початку року нерозподілений прибуток зменшився на 9%, а до кінця року знизився на 8% та не був розподілений на дивіденди, резерви або інші види розподілу власником компанії.

Зменшення відсотку може вказувати на зміну в політиці розподілу прибутку компанією.

Таблиця 2.6 — Зміна резервного капіталу ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» кінець 2021р. – початок 2022 р [23].

Актив	початок року	кінець року	початок р/баланс	кінець р/балансу	абсолютна велич.	відносна велич.	динаміка початок. р.	динаміка кінець р.
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11133,7	12219,4	0,09%	0,10%	1085,7	0,01	9,00%	8,00%

Загальний прибуток, який не розподілено, може бути використаний для різних цілей, таких як інвестиції у розвиток компанії, створення резервного фонду, погашення збитків або розподіл дивідендів у майбутньому.

Невелике зниження в динаміці резервного капіталу під кінець року цілком можна обґрунтувати введенням в асортимент нових товарів власного виробництва: невеликої групи товарів ТМ «99 Ideas Art».

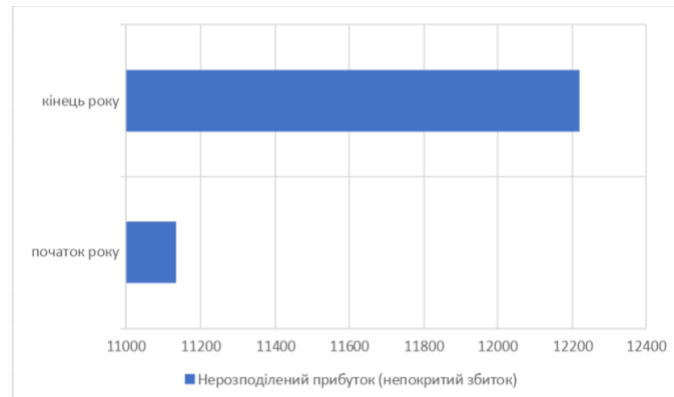


Рисунок 2.6 — Динаміка нерозподіленого прибутку «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» початок-кінець 2022 року

Отже, загалом аналіз показує, що компанія збільшила свій нерозподілений прибуток і покращила фінансову стабільність протягом року.

Зазвичай, нерозподілений прибуток компанії використовують як додаткові резерви на рекламну діяльність або рекламу нових продуктів.

Започаткування власної торгової марки «99 Ideas» є доречним, так як компанія має стабільну фінансову діяльність.

Після збору інформації про внутрішні фактори компанії, слід зробити IFAS-аналіз. Цей аналіз допомагає визначити сильні і слабкі сторони компанії, а також оцінити їх вплив на її конкурентоспроможність. Основна мета IFAS-аналізу — з'ясувати, як компанія може використовувати свої сильні сторони та працювати над покращенням слабких сторін.

Таблиця 2.7 — IFAS аналіз «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
<b>Сильні сторони</b>			
1. Широкий асортимент продукції, який задовольняє потреби різні категорії клієнтів.	4	0,3	0,6

## Продовження таблиці 2.7

2. Значна присутність на ринку України (велика кількість магазинів)	3	0,2	0,5
3. Фінансова стабільність компанії	3	0,2	0,6
<b>Слабкі сторони</b>			
Невиявлені зміни бізнес-середовищі	-2	0,15	-0,05
Недостатньо розвинута маркетингова діяльність	-4	0,05	-0,2
Відсутність чіткого плану просування нового товару	-4	0,1	-0,1
<b>ВСЬОГО</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1,25</b>

За результатами IFAS-аналізу можна зробити висновок, що компанія має сильні сторони, які дають їй конкурентну перевагу на ринку, такі як великий асортимент продукції, значна присутність на ринку, фінансова стабільність.

Однак, компанія також має деякі слабкі сторони, у вигляді високих невиявлені зміни в бізнес-середовищі, тобто невизначені причини коливання доходу та чистого прибутку компанії, недостатньо розвинута маркетингова діяльність компанії через відсутність декількох важливих засобів реклами, відсутність чіткого плану розвитку нових товарів. Компанія має зосередитися на покращенні своїх слабких сторін, використовуючи свої сильні сторони та можливості для розвитку. Наприклад, вивчивши потреби та бажання своїх споживачів, їх проблеми, потреби та бажання, можна визначити напрямок для інноваційного вдосконалення нового товару від ТМ «99 Ideas», так як інновації можуть значно покращити конкурентоспроможність товару. Також слід продовжувати розширювати присутність на ринку шляхом відкриття нових магазинів та розвитку інтернет-магазину, а також збільшувати програму лояльності клієнтів.

Зробивши детальний аналіз внутрішнього середовища, можна визначити маркетингову проблему: недостатня ефективність поточної маркетингової

стратегії компанії «КРЕАТИВ КОМПАНІ» у просуванні нового товару, а саме маркерів «99 Ideas Art», яка пояснюється недостатньо розвинутою маркетинговою діяльністю компанії та відсутністю унікальності товару. Задля подолання маркетингової проблеми, компанії «КРЕАТИВ КОМПАНІ» слід розглянути перегляд і оптимізацію поточної маркетингової стратегії, включаючи оновлення засобів маркетингових комунікацій для залучення клієнтів та збільшення прибутковості нового товару та вивчити потреби цільової аудиторії для вдосконалення нового продукту — маркерів «99 Ideas Art».

## **2.2 Аналіз зовнішнього середовища**

Через повномасштабну війну, яку проти нашої країни веде росія, чимало українців перебувають у скрутному становищі. Деякі громадяни втратили роботу та стикнулася з раптовою бідністю. При цьому в Україні попри війну продовжує існувати середній клас — люди, які не вважають себе ні багатими, ні бідними [24].

За даними Світового банку, рівень бідності в Україні у 2022 році зріс до 24,2%. понад 7 мільйонів громадян опинилися за межею бідності, через стрімке подорожчання продуктів, палива, послуг через війну. Ситуація в нашій країні могла бути набагато гіршою, якби не фінансова підтримка міжнародних партнерів [25].

Падіння ВВП на 30% відбулося тому, що Україна експортує 80% своїх товарів через порти, а доступ до них втрачено. За повідомленням Державної служби статистики України, індекс споживчих цін (індекс інфляції) у грудні 2022 року щодо листопада 2022 року становив 100,7%, за 2022 рік у цілому — 126,6%, — але зарплати людей не змінюються, а валюта знецінилася щодо долара на 20%».

Більша частина країни — середній клас, тому важливо розуміти якими фінансами вона володіє, запускаючи новий товар.

За даними Інституту демографії до цієї категорії належать громадяни з середнім місячним доходом не нижчим за п'ять прожиткових мінімумів [26].

В Україні прожитковий мінімум з 1 січня 2023 року — 2 589 гривень. Тобто якщо споживач отримує зарплату у розмірі 12 945 гривень, тоді він належить до середнього класу громадян. Тоді, постає питання скільки витрачає українська сім'я щомісяця.

У розподілі сімейного доходу 59% — це витрати першої необхідності. 22% — інші види видатків, а 12% становлять заощадження.

Частка заощаджень суттєво зростає, починаючи з доходу понад 20 тисяч гривень, ця група починає відкладати від 20% доходу.

У 53% аудиторії зменшився обсяг споживчих трат загалом, і це в більшості випадків сталося через скорочення доходів і через спробу більше економити задля того, щоб мати можливість робити заощадження.

Серед переселенців — як внутрішніх, так і зовнішніх — також спостерігається скорочення витрат, на яких економлять [27].

- Витрати сім'ї діляться на дві основні частини:
- щоденні;
- цільові.
- Щоденні витрати:
- їжа — 8 000 гривень на місяць;
- догляд за собою — 1 600 гривень на місяць;
- транспортні витрати — 900 гривень на місяць;
- комунальні витрати — 2 300 гривень на місяць.

#### **Цільові витрати [28]:**

- донати — 3 000 гривень;
- оновлення гардероба (загальна сума витрат поділена на 12 міс.) — 3 000 гривень;

- відпустка в Україні (загальна сума витрат поділена на 12 міс.) – 2 500 гривень;
- медицина (медикаменти, вітаміни) (загальна сума витрат поділена на 12 міс.) – 1 500 гривень;
- **хобі (загальна сума витрат поділена на 12 міс.) – 800 гривень;**
- саморозвиток (загальна сума витрат поділена на 12 міс.) — 3 200 гривень.
- Всього — 26 800 гривень.

В 2019 році витрати на художню творчість склали 11%. Найбільш популярне **малювання** (22,6%), вишивання (16%) та в'язання (13%). Серед незвичайних хобі респонденти назвали точіння бритв, шиття ляльок з капрону і прикраса весільних кортежів. Заробляють на творчості 32% громадян [29].

У грошовому еквіваленті витрати на танці, читання і художню творчість склали до 500 грн.

Проте, в 2022 рівень витрат на художні матеріали виріс, не дивлячись на високий відсоток інфляції та ріст заощаджень, на відміну від 2019 року. Причиною росту може бути бажання українців відволіктися на деякий час від переживань щодо становища за допомогою хобі.

ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ» ставить за мету в подальшому стати маркетплейсом та активно розвиває електронну комерцію: продажі через сайт компанії «Акварель».

За даними Statista, ринок eCommerce в Україні показував стабільне зростання в останні роки до початку повномасштабного вторгнення. Його обсяги виглядали так (у млн доларів США):

2019 рік — 1848,99;

2020 рік — 2740,04;

2021 рік — 3506,98.

Проте вже у 2022 році на тлі війни обсяги просіли майже у 12 разів і склали всього 295,85 млн доларів США. При цьому просідання

спостерігається у всіх сферах, особливо в сегментах моди, меблів, іграшок і хобі, краси та здоров'я, електроніки тощо.

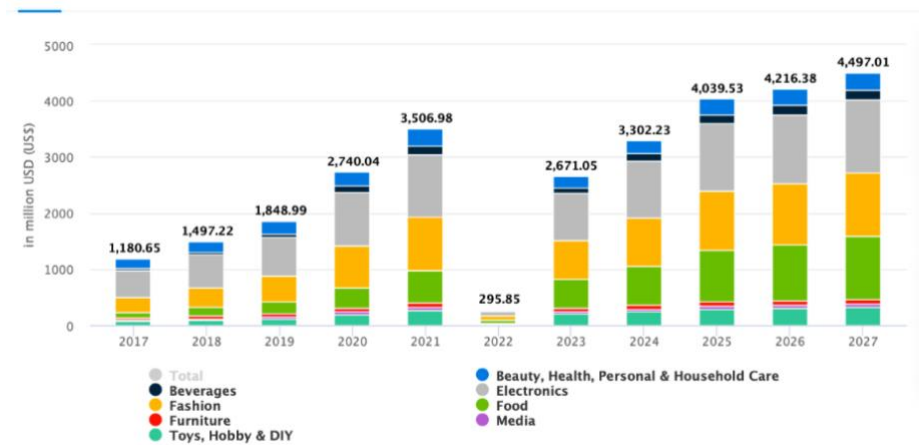


Рисунок 2.7 — Прогнози на ринок електронної комерції [30]

Однак, прогнози Statista на 2023-й є оптимістичними. Очікується, що цього року обсяги ринку майже досягнуть рівня 2020-го та складуть 2671,05 млн доларів. А у 2025-му стануть навіть вищими, ніж у довоєнному 2021 р.

Отже, можна стверджувати, що суттєво на кількість споживачів війна в Україні практично не вплинула. Але важливо уточнити, що їхній приріст спостерігається одночасно зі збільшенням населення планети. І на загальну картину навіть такий серйозний військовий конфлікт вплинути не здатен.

Обґрунтувавши ціль введення нового товару, власного виробництва, в асортимент ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» під ТМ «99 Ideas Art» слід почати з розробки просування товари, який вводиться першим, так би мовити попередньою версією продукту. Цим продуктом є маркери «99 Ideas». Тому, для аналізу ринку, був обраний ринок художніх матеріалів, до яких відносять маркери.

Для сегментування ринку художніх товарів за провідними компаніями можна використати такі критерії:

- Розмір компанії: великі, середні та малі компанії;
- Ціновий сегмент: низький, середній та високий.

- Види товарів: канцелярські товари (ручки, олівці, блокноти тощо), художні матеріали (фарби, пензлі, полотна тощо) або комбіновані товари.
- Географічне розташування: компанії з усієї України або лише з певних міст.

На основі цих критеріїв можна сформулювати такі сегменти ринку канцелярських та художніх товарів в Україні за провідними компаніями:

- Великі компанії з високим ціновим сегментом, які продають художні матеріали, є національними лідерами у своєму сегменті
- Середні компанії з середнім ціновим сегментом, які продають комбіновані товари та є популярними в різних містах України
- Малі компанії з низьким ціновим сегментом, які продають переважно канцелярські товари, мають регіональну спрямованість та спеціалізуються на оптових продажах.

Варто зазначити, що в Україні є багато інших компаній, що продають канцелярські та художні товари, проте вищенаведені компанії є провідними гравцями на ринку та мають вагому частку.

Основними тенденціями ринку художніх матеріалів в Україні у 2022 році були:

- Збільшення попиту на продукцію вітчизняних виробників. Це пов'язано з підвищенням курсу іноземної валюти та зменшенням доходів населення внаслідок економічної кризи.
- Зростання популярності онлайн-магазинів може призвести до того, що багато клієнтів будуть замовляти канцтовари та художні матеріали через Інтернет. Це може стати причиною зменшення продажів офлайн-магазинів, які не мають власного інтернет-магазину.

Також важливо відзначити, що на ринку канцтоварів та художніх матеріалів досить висока конкуренція, особливо серед українських виробників та магазинів. Це може призвести до того, що ціни на товари будуть



знижуватися, що буде корисно для покупців, але негативно відобразиться на прибутку компаній.

З іншого боку, існують певні перспективи для компаній, які вдасться розробити та ввести на ринок нові, унікальні продукти. Також можливим є зростання попиту на канцтовари та художні матеріали серед широкого кола споживачів, які цінують ручну працю та хочуть розвивати свої творчі здібності. Це може відбитися на збільшенні обсягів продажів в цій галузі.

Таким чином, ринок канцтоварів та художніх матеріалів в Україні є досить конкурентним та може змінюватися під впливом різних факторів, таких як зростання популярності онлайн-магазинів та зміна попиту споживачів. Тому компаніям, які працюють на цьому ринку, важливо бути готовими до змін та швидко реагувати на нові тенденції, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними.

Ринок канцелярських товарів та художніх матеріалів в Україні є досить конкурентним і складається з різних гравців. Для аналізу розглянемо прямих конкурентів ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» на ринку електронної комерції.

### **ТОВ «МАЙСТЕР ПЕНЗЛЯ»**

Інтернет-магазин для художників «Master Kisti» пропонує необхідний асортимент, в якому є продукція для новачків і професіоналів, починаючи від олівців, фарб і закінчуючи полотнами та мольбертами [31].

До каталогу магазину увійшли затребувані і популярні виробники художніх товарів з відмінною репутацією: Daniel Smith, Escoda, Silver Brush, daVinci, Schmincke, Hahnemuehle, Rosa, Kolos, Renesans, ArtCreation, Marabu, Derwent, Cretacolor, Montana, Faber-Castell, Pentel, Canson, Koh-I-Noor, TART, Lyra, Gioconda, Ecoline, Kompozit, Fabrica decoru, Horadam, Mussini, Fimo, Van Gogh, Maimeri, Rembrandt, Studio Pebeo, Amsterdam, Sakura, Pigma micron, Fabriano, Artgraf, Cobra, Lana, Winsor & Newton, Smiltainis та багато інших.

Сайт має зручну навігацію та вміщає наповнення текстовим контентом у вигляді корисних статей про творчість: «Як обрати акварельний папір?», «Як чистити пензлі?». На сайті є відео огляди матеріалів та відгуки.

Купити продукцію можна як інтернет-магазин, так і приїхавши адресами: вул. Дніпровська набережна, 33 ТЦ Аркадія та вул. Костянтинівська, 71 ТЦ Шоколад.

Замовлення приймаються з 10 до 20 в робочі дні та з 10 до 18 у вихідні. Замовлення через інтернет-магазин Ви можете оформити у будь-який зручний для Вас час. За наявності товару на складі, замовлення можливо відправити в той самий день.

Всі замовлені товари відправляються транспортними компаніями по Україні.

Присутня бонусна програма та знижки на замовлення:

Сума замовлення більше ніж 1000 грн — знижку 5% (сума замовлення неакційного товару повинна складати більше 1000грн. Знижка нараховується тільки на товар, що не приймає участі в Акції).

Розрахунок за товар сертифікатами не здійснюється через Інтернет-магазин.

**Інтернет-магазин «ARTSKLAD»** — один із найбільших в Україні складів художніх матеріалів. Має широкий асортимент з широтою 16 категорій товарів та понад 63 бренди представлених товарів [32].

Найпопулярніші розділи сайту:

- Художні фарби
- Пензлі
- Полотна
- Папір для малювання
- Розпис тканин

Програма лояльності. Безкоштовна доставка для замовлень від 1000 грн.

На сайті є відгуки про конкретні товари, які відображаються на головній сторінці, відео-уроки та огляди товарів.

Безкоштовна доставка від 1000 грн.

**Магазин «КарКар»** — представлено більше 65 брендів представлених на сайті [33].

Самостійно замовлення можна забрати на станції метро Конtrakтова Площа в нашому магазині, м. Київ. Магазин «КарКар» знаходиться за адресою вул. Костянтинівська 24.

Для членів Спілки художників України — 10%, з пред'явленням посвідчення. Для студентів — 5% у всіх магазинах «КарКар» по пред'явленню студентського посвідчення.

При купівлі товару одним чеком на суму від 400 грн видається дисконтна накопичувальна картка.

Умови накопичення на дисконтну картку:

- 3% — сума покупок більше 1000 грн,
- 5% — від 3000 грн ,
- 7% — від 5000 грн,
- 10% — від 7000 грн.

Бренд має скетчбуки власного виробництва та пенали для олівців.

Дуже зручна навігація сайту, виділені популярні товари, блог з художнім контентом та свіжі новини про магазин.

ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» має за мету стати маркетплейсом, тому розвиває як фізичні магазини так і онлайн-магазин на однаково високому рівні. Це єдина мережа магазинів по Україні, яка має безліч художніх матеріалів безпосередньо в магазинах та з можливістю оглянути, спробувати, порівняти наживо, що є безумовно найбільшою перевагою серед інших конкурентів [34].

Веб-сайт компанії містить інформацію про продукти, контактну інформацію, новини, блог, розділ з частими запитаннями, щоб забезпечити

легкий доступ до інформації для клієнтів та зацікавлених сторін. Також, присутній чат з онлайн консультантом. Доставку можна здійснити в будь-яке місто України через службу доставки Нова Пошта.

В магазинах та на сайті представлено більше 35 брендів художніх матеріалів, та звичайно, товари власної ТМ «99 Ideas Art»: маркери, пензлі, фарби, пластилін, шопери.

Умови дисконтної картки:

- сума покупок від 1 грн. — 5%
- сума покупок від 5 000 грн. — 8%
- сума покупок від 15 000 грн. — 10%
- сума покупок від 25 000 грн. — 12%.

Для оцінки здатності компанії конкурувати з іншими учасниками ринку слід застосувати багатокутник конкурентоспроможності.

Порівняння є обґрунтованим та доречним, — обрані компанії-конкуренти

- мають таку ж цільову аудиторію,
- задовольняють аналогічні потреби споживачів,
- знаходяться в межах тієї ж території,
- мають аналогічний рівень об'ємів та доходів.

В результаті для кожного товару або компанії буде свій багатокутник. Найбільший покаже найбільш конкурентоспроможну фірму.

Таблиця 2.8 — Оцінка компаній з художніми виробами

Критерії конкурентоздатності	ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»	ТОВ «МАЙСТЕР ПЕНЗЛЯ»	ArtSklad	КарКар
Ціна	9	6	7	6
Ширина асортименту	8	10	10	8
Якість	10	10	10	10
Унікальність пропозиції	8	10	10	7
Рівень обслуговування	10	9	9	8
Доступність та зручність розташування	10	7	8	8



Рисунок 2.8 — Багатокутник конкурентоспроможності

Розробка критеріїв оцінки та самі експертні оцінки надавали: директор відділу маркетингу Топчій О.Ю., маркетолог «Акварель» Ребдеу Олена, бренд-менеджер Білоусова Інеса.

Найбільшими є шестикутник, побудований на основі експертних оцінок до онлайн-магазину «АртСклад» та досліджуваної компанії ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА». Перевагами ТОВ над компанією-конкурентом є рівень обслуговування, доступність та ціна. Критерії над якими ТОВ слід працювати і далі: унікальність пропозиції та широта асортименту.

Для уявлення чіткої картини впливу всіх факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії слід розробити PEST-аналіз.

Таблиця 2.9 — Характеристика факторів для PEST-аналізу ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
<b>Політичні</b>		
Законодавчі та регуляторні вимоги до бізнесу	Стабільність законодавчої та регуляторної бази дозволяє компанії ефективно працювати в Україні. Однак, можливість змін в законодавстві та політичному кліматі потребує постійного моніторингу і адаптації компанії.	Законодавчі вимоги можуть регулювати, які товари і послуги можуть продаватися на ринку та яким чином вони можуть бути рекламовані і продавані. Наприклад, певні види реклами можуть бути заборонені, або ж вимоги до маркування продукції можуть бути змінені.
Податкова політика	Впливає на вартість та доступність товарів, можливості для розширення бізнесу	Законодавчі вимоги можуть впливати на розмір податків, які підприємство повинно сплачувати. Наприклад, зміни податкових ставок можуть впливати на ціну продукту, яку має встановити бізнес, щоб отримати прибуток.
<b>Економічні</b>		
Інфляція	економічна нестабільність, включаючи зростання інфляції та валютних коливань, може вплинути на фінансові результати компанії. Однак, ринковий потенціал в Україні збільшується, що може забезпечити нові можливості для розвитку бізнесу.	Впливає на попит та споживчу поведінку, вартість виробництва та цін на товари
Валютні коливання		
<b>Соціальні</b>		
Культурні фактори	Розширення середнього класу та зростання культурної свідомості споживачів може сприяти збільшенню попиту на високоякісні канцелярські та художні товари.	Компанію витратитиме більше зусиль для відповідності вимогам якості

## Продовження таблиці 2.9

Етичні питання	зміна споживчої поведінки та тенденцій в споживанні на основі культурних традицій	Може сплинути потреба на розширення асортименту або диференціацію
<b>Технологічні</b>		
Електронна комерція	Розвиток інтернет-магазинів та електронної комерції може дозволити компанії розширити свій аудиторію та збільшити обсяги продажів	Допоможе збільшити попит через онлайн-замовлення та стане зручним способом для тих, хто не в змозі відвідати магазин
Автоматизація процесів	Нові технології можуть поліпшити якість продукції та зменшити витрати виробництва	Автоматизація допомагає зменшувати витрати та підвищувати ефективність роботи, що може позитивно вплинути на фінансові показники компанії

На основі результатів складання PEST-аналізу слід виявити оцінки впливу можливостей та загроз зовнішнього середовища. Експерти: менеджер Ткачук Г. А., бренд-менеджер — Топчій О.Ю., маркетолог — Ребдеу О.

Таблиця 2.10 — Оцінка динаміки довкілля ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА». EFAS-аналіз

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
1. Відкриття нових магазинів у великих містах України	4	0,3	0,7
2. Розширення можливостей інтернет-магазину та електронної комерції	4	0,2	0,6
3. Розвиток нових технологій у створенні нового продукту	2	0,2	0,4
<b>Загрози</b>			
1. Високий рівень інфляції, який може призвести до зниження споживчого попиту на продукцію компанії	-2	0,15	-0,05
2. Зміна пріоритетів в придбанні товарів	-4	0,05	-0,3
3. Зниження купівельної спроможності населення	-4	0,1	-0,1
<b>ВСЬОГО:</b>	-	<b>1</b>	<b>1,25</b>

З EFAS-аналізу можна зробити наступні висновки:

Компанія має можливість розвивати свою діяльність, відкриваючи нові магазини, розширюючи свою присутність на ринку та розвиваючи інноваційно нові продукти, вдосконалюючи їх.

Також варто звернути увагу на розвиток електронної комерції, що може дозволити компанії залучати нових клієнтів та збільшувати свій обсяг продажів.

Інфляція вплинула на фінансовий стан компанії та її прибутковість.

Зниження купівельної спроможності населення може стати загрозою для компанії, яка може втратити частину свого клієнтського бази.

Зміна споживчих пріоритетів також є загрозою для прибутковості компанії.

Отже, компанія має потенціал для розвитку, але їй необхідно звернути увагу на певні проблеми, такі як високі витрати та конкуренція на ринку, а також бути готовою до можливих економічних труднощів.

### **2.3 Формування вектору стратегічного розвитку компанії**

Ширина асортименту компанії «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» досить різноманітна: 7 категорій товарів: хобі; художні матеріали, канцтовари для школи; декор; товари для дозвілля; канцелярські товари для офісу; література. Глибина асортименту: 58 товарних груп.

Унікальність: власне виробництво художніх матеріалів під ТМ «99 Ideas». Маркери мають декілька видів за тональністю, кількість в упаковці. Наприклад, є готовий набір з пастельних кольорів, або готові набори для малювання портретів, силуетів, яка має назву «Skin Tone».

Задовольняє потреби у придбанні якісних товарів широкого вжитку: як повсякденного вжитку, так і особливого попиту у доступних місцях.



Таблиця 2.11 — Частки асортиментних груп товарів компанії

Хобі	14,02%
Художні матеріали	26,00%
Канцтовари для школи	9,39%
Декор	6,71%
Товари для дозвілля	25,50%
Канцелярські товари для офісу	8,76%
Література	9,61%

Таблиця 2.12 — Асортимент ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»: хобі, художні матеріали

Назва відділу	Кількість полиць	Частка, %	Частка відділу, %
<b>Хобі</b>			<b>14,02%</b>
Алкогольні чорнила, допоміжні матеріали	1,5	0,20%	
Пластика	17	2,28%	
Папір, картон, міліметровки	86	3%	
Вітраж, розпис скла і кераміка	56	7,51%	
Вишивка, шиття, в'язання	43,5	5,84%	
Графіті	56	7,51%	
Скетбук	28	3,76%	
Маркери	21	11,36%	
Пастель	14	1,88%	
Органайзери, пенали	6,5	0,87%	
<b>Художні матеріали</b>			<b>26,00%</b>
DERWENT	10	1,34%	
CHAMELEON	5	0,67%	
PARKER	3	0,40%	
FABER-CASTEL	26	3,499%	
CARAND'ACHE	19	2,55%	
MOLESKINE	18	2,41%	
Заготівлі для розпису, декупажа та декорування (дерево, поє моше)	89	11,94%	
Фарби художні	105	14,08%	
Пензлі	6,5	0,87%	
Лаки, розчинники, допоміжні матеріали для декупажу та живопису	28	3,76%	
Лінери, ручки і набори	13	1,74%	
Мольберти, етюдники	28	3,76%	
Підрамники, холсти, модулі, планшети	21	2,82%	
Фетр листовий, Фоаміран	13	1,74%	
Скрапбукінг, декупаж, квілінг, кардмейкінг, ембосінг (стрічки, графарети, наліпки)	31,5	4,23%	
<b>Всього</b>	<b>745,5</b>	<b>100%</b>	

Продовження табл. 2.12

Контурні карти, атласи, карти географічні, зошити для практичних робіт	42	24,00%
Пензлі, ранці, сумки для взуття, аксесуари	57,5	32,86%
Приладдя для дитячої творчості (клей, ножиці, пластилін, кольоровий картон)	20,5	11,71%
Папки дитячі	5	2,86%
Пляшки, кружки, ланчбоксы	8	4,57%
Точилки, гумки	13	7,43%
Приладдя для малювання (фарби, олівці, фломастери)	29	16,57%
<b>Всього</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Таблиця 2.13 — Асортимент ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»: декор, товари для дозвілля, канцелярські товари для офісу, література

Назва відділу	Кількість полиць	Частка, %	Частка відділу, %
<b>Декор</b>			
Аромалампи, аромаолії	17	13,60%	<b>6,71%</b>
Свічники декоративні, набори свічників	8	6,40%	
Свічки декоративні, набори свічок	21	16,80%	
Посуд	73	58,40%	
Скатертини	6	4,80%	
<b>Всього</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>	
<b>Товари для дозвілля</b>			
Аксесуари та набори для оформлення свят (товари для свят)	108	22,74%	<b>25,50%</b>
М'які іграшки	18	3,79%	
Косметика, аксесуари для волосся	18	3,79%	
Конструктори, настільні ігри, пазли	295	62,11%	
Полотна для розпису за номерами	34	7,16%	
Скретч карти, постери	2	0,42%	
<b>Всього</b>	<b>475</b>	<b>100%</b>	
<b>Канцелярські товари для офісу</b>			
Бланки, касові книги, трудові, медичинські книжки	1	0,62%	<b>8,76%</b>
Папір, паперові вироби (блокноти, щоденники)	46	28,48%	
Офісні приладдя і інструменти (клей, кніпки, коректори, ножиці)	34	21,05%	
Приладдя для письма і креслення			
ручки	30,5	18,89%	
олівці	4	2,48%	
Приладдя для діловодства (папки, регістратори, планшети)	42	26,01%	
Скотч, скетч-плівка	4	2,48%	
<b>Всього</b>	<b>161,5</b>	<b>100%</b>	

Продовження таблиці. 2.13

Література			<b>9,61%</b>
Дитяча література	38	21,23%	
Набір карток	2	1,12%	
Научно-популярна література	36,5	20,39%	
Прописи	3	1,68%	
Розфарбовки	2	1,12%	
Творчі блокноти	6,5	3,63%	
Художня література	91	50,84%	
<b>Всього</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>	

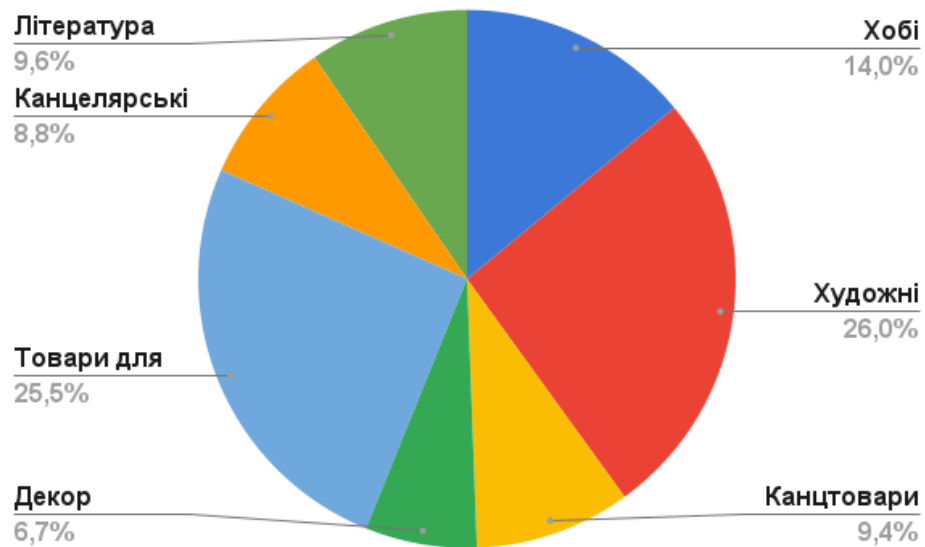


Рисунок 2.9 — Частки асортиментної групи по категоріям товарів

З метою визначення стратегічних пріоритетів та визначення стратегічного напрямку окремих груп товарів, слід використати Матрицю зростання-ринок/ Матрицю McKinsey, яка є інструментом стратегічного аналізу.

Мета аналізу полягає в виділенні перспективних одиниці бізнесу, які мають потенціал для зростання, а також виявити слабкі або неконкурентоспроможні одиниці, які потребують перегляду або відмови.

Таблиця 2.14 — Оцінки критеріїв привабливості сегменту

Критерії привабливості сегменту	вага факт.	Канцтовари				Художні матеріали						Хобі	
		експ. 1	експ. 2	експ. 3	сер.	експ. 1	експ. 2	експ. 3	сер.	експ. 1	експ. 2	експ. 3	сер.
Розмір сегменту	20%	5	4	5	0,9	4	4	3	0,74	4	5	4	0,87
Прибутковість сегменту	20%	2	3	2	0,47	3	2	3	0,54	4	3	3	0,66
Кількість гравців	15%	1	1	1	0,15	1	2	1	0,2	3	3	2	0,4
Сила конкурентів	15%	1	2	1	0,2	1	1	2	0,2	3	2	3	0,4
Державне регулювання	10%	4	4	3	0,367	4	3	4	0,72	2	3	4	0,3
Можливості для розширення асортименту у сегменті	20%	4	5	5	0,93	4	4	4	4	4	3	4	0,7
	100%				3				2,4				3,33

Аналіз привабливості сегменту «Канцтовари, Художні матеріали, Хобі» показує наступні результати:

Розмір сегменту (20% ваги): Цей сегмент має великий розмір, що є позитивним фактором привабливості. Рейтинг даного критерію складає 4,48 з максимальною оцінкою 5.

Прибутковість сегменту (20% ваги): Прибутковість сегменту оцінюється на середньому рівні. Рейтинг цього критерію становить 2,23 з максимальною оцінкою 3.

Кількість гравців (15% ваги): Кількість гравців у сегменті є невеликою, що може вказувати на меншу конкуренцію. Рейтинг даного критерію становить 1 з максимальною оцінкою 3.

Сила конкурентів (15% ваги): Конкуренти в сегменті оцінюються на середньому рівні. Рейтинг цього критерію складає 1,67 з максимальною оцінкою 3.

Державне регулювання (10% ваги): Державне регулювання в сегменті оцінюється на середньому рівні. Рейтинг даного критерію становить 3,69 з максимальною оцінкою 4.

Можливості для розширення асортименту у сегменті (20% ваги): Сегмент має хороші можливості для розширення асортименту, що сприяє його привабливості. Рейтинг даного критерію складає 3,34 з максимальною оцінкою 5.

Загальна оцінка привабливості сегменту складає 3,33 з максимальною оцінкою 5. Враховуючи всі критерії, сегмент «Канцтовари, Художні матеріали, Хобі» може вважатися привабливим для розвитку бізнесу.

Таблиця 2.15 — Оцінки Критерії конкурентоспроможності компанії

Критерії конкурентоспроможності	вага факт.	Канцтовари			Художні матеріали					Хобі			
		експ. 1	експ. 2	експ. 3	сер	експ 1	експ 2	експ 3	сер	експ 1	експ 2	експ. 3	сер
Частка ринку	30%	4	5	4	1,3	4	5	5	1,4	4	4	5	1,3
Лояльність споживачів та сила бренду	20%	5	5	4	0,93	5	5	5	1	5	5	4	0,94
товар компанії має унікальну перевагу	20%	4	4	4	0,8	3	3	2	0,5	4	3	4	0,74
Фінансові ресурси	10%	4	3	4	0,4	4	4	4	0,4	4	4	4	0,4
товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	10%	4	5	4	0,4	4	5	5	0,47	4	5	4	0,43
швидкість компанії адаптуватися до ринкових змін	10%	5	4	5	0,47	5	4	5	0,47	4	3	4	0,4
	100%				4,3				4,25				4,21

Загальний аналіз конкурентоспроможності сегменту «Канцтовари, Художні матеріали, Хобі» з урахуванням різних критеріїв показує наступні результати:

Частка ринку (30% ваги): Сегмент має значну частку ринку, що є позитивним фактором конкурентоспроможності. Оцінка даного критерію складає 4,25 з максимальною оцінкою 5.

Лояльність споживачів та сила бренду (20% ваги): У сегменті спостерігається висока лояльність споживачів і сильний бренд, що сприяє конкурентоспроможності. Оцінка даного критерію становить 4,09 з максимальною оцінкою 5.

Унікальна перевага товару компанії (20% ваги): Товар компанії має унікальну перевагу, що додає конкурентну перевагу. Оцінка даного критерію складає 3,66 з максимальною оцінкою 4.

Фінансові ресурси (10% ваги): Компанія має достатні фінансові ресурси, що сприяє конкурентоспроможності. Оцінка даного критерію становить 0,4 з максимальною оцінкою 4.

Задоволення потреб цільової аудиторії (10% ваги): Товар компанії успішно задовольняє потреби цільової аудиторії, що підвищує конкурентоспроможність. Оцінка даного критерію складає 0,43 з максимальною оцінкою 4.

Швидкість адаптації до ринкових змін (10% ваги): Компанія добре адаптується до ринкових змін, що забезпечує конкурентну перевагу. Оцінка даного критерію становить 0,47 з максимальною оцінкою 5.

Підсумовуючи загальний аналіз конкурентоспроможності сегменту «Канцтовари, Художні матеріали, Хобі», можна відзначити, що сегмент має суттєвий потенціал. Він володіє значною часткою ринку, високою лояльністю споживачів і сильним брендом. Товар компанії має унікальну перевагу, а компанія також має достатні фінансові ресурси.

Однак, є кілька аспектів, які можуть вплинути на конкурентоспроможність сегменту. Зокрема, оцінки задоволення потреб цільової аудиторії та швидкості адаптації до ринкових змін не досягають максимального рівня. При цьому, фінансові ресурси також можуть вимагати певного покращення.

Таблиця 2.16 — Розрахунок експертних оцінок для матриці McKinsey

Сегмент	Ринкова привабливість	Конкурентоспроможність	Частка продажів
Канцтовари	3	4,3	18,06%
художні матеріали	2,24	4,25	26,00%
хобі	3,33	4,21	14,02%

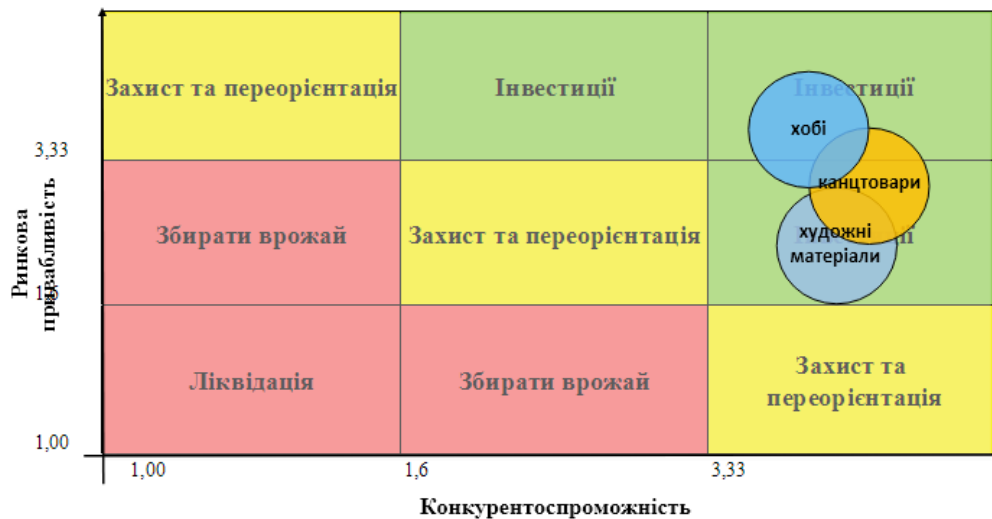


Рисунок 2.10 — Матриця McKinsey

Ринкова привабливість для товарної групи «хобі» є преміальною, для якої необхідно збереження і посилення позиції за рахунок інвестування.

Для групи товарів «канцтовари» та «художні товари» необхідно здійснити за їх рахунок цільове інвестування з максимумом прибутку за рахунок диверсифікації.

Тож, введення нового продукту ТМ «99 Ideas» розпочалося з преміальної групи товарів — хобі. Попередньою версією продукту є маркери «99 Ideas».

Проаналізувавши діяльність компанії повністю, є необхідність у створенні SWOT-аналізу компанії. Компанія має досить сильні позиції на ринку та може розвиватися, зокрема, шляхом відкриття нових магазинів та розвитку електронної комерції. Однак, компанія повинна бути готова до конкуренції та змін в економічному та політичному середовищі, та діяти

відповідно до цих змін, щоб зберегти свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Таблиця 2.17 — SWOT-аналіз ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»

<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент продукції, який задовольняє потреби різних категорій клієнтів.</li> <li>2. Висока присутність на ринку роздрібної торгівлі України</li> <li>3. Фінансова стабільність компанії</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатньо розвинута маркетингова діяльність</li> <li>2. Відсутність інновацій</li> <li>3. Конкуренція з боку інших роздрібних магазинів</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відкриття нових магазинів у великих містах України, що дозволить компанії залучати нових клієнтів та збільшувати свою присутність на ринку.</li> <li>2. Розвиток інтернет-магазину та електронної комерції</li> <li>3. Ефективне просування унікального товару</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляція</li> <li>2. Зміна пріоритетів в придбанні товарів</li> <li>3. Зниження купівельної спроможності населення</li> </ol>

Тож, сильними сторонами є: широкий асортимент продукції, який задовольняє потреби різних категорій клієнтів — це забезпечує конкурентну перевагу, оскільки привертає широке коло клієнтів з різними потребами та вподобаннями; висока присутність на ринку роздрібної торгівлі України: наявність сильної позиції на ринку, яка створює можливості для збільшення своєї частки, залучення більшої кількості клієнтів та розширення діяльності; фінансова стабільність компанії: це дозволяє мати достатні ресурси для розвитку, інвестицій у маркетинг та інновації, а також забезпечує довіру у партнерів та інвесторів.

Слабкими сторонами є недостатньо розвинута маркетингова діяльність: це обмежує здатність до ефективного просування і продажу продукції, досягнення нових клієнтів та збільшення своєї ринкової частки. Рекомендується звернути увагу на розвиток маркетингових стратегій та каналів збуту.

Відсутність стратегії просування нового продукту. Розвиток нових продуктів та послуг може допомогти залучити нових клієнтів та зберегти існуючі.



## РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІЇ УКРАЇНА»

### 3.1 Аналіз цільової аудиторії нового продукту

Глибинне інтерв'ю є корисним інструментом для вивчення реакції реальних користувачів на новий продукт та їхніх думок щодо його використання. Основна мета глибинного інтерв'ю на цьому етапі — отримати цінні відгуки від споживачів, які вже користувалися маркерами ТМ «99 Ideas». Вони можуть поділитися своїми враженнями про товар, проблемами, з якими зіштовхнулися при використанні товару, перевагами товару в порівнянні з іншими торговими марками та рекомендаціями щодо покращення товару. Ця інформація може стати основою для вдосконалення продукту та його пристосування до потреб дійсної цільової аудиторії.

Зазвичай для цього досить 5-10 інтерв'ю. За меншої кількості респондентів результати можуть виявитися неправдивими.

Передусім, слід визначити маркетингову проблему, виявити мету глибинного інтерв'ю та чітко сформулювати гіпотезу, яка потребує перевірки.

Маркетингова проблема полягає в досягненні збільшення обсягу продажів маркерів на 15%, з огляду на поточні результати.

Середній обсяг продажів маркерів ТМ «99 Ideas» по магазинах мережі Akvarel м. Дніпра поштучно складає 9 880 грн. Ціна за 1 маркер — 40 грн.

Середній обсяг продажів маркерів «99 Ideas» в упаковці по 12 шт. складає 27 тис. грн. Ціна набору — 564 грн.

Середній обсяг продажів маркерів в упаковці по 24 шт. складає 17 284 тис. грн. Ціна набору — 1596 грн.

Середній обсяг продажів маркерів в упаковці по 40 шт. складає 28 500 тис. грн. Ціна набору — 2375 грн.

Таблиця 3.1 — Середній обсяг продажів маркерів ТМ «99 Ideas» в магазинах Akvarel в м. Дніпро (в шт./тижд.)

Назва магазину	Продаж маркерів (шт)/тижд.	В упаковці (12)/місяць/тижд.	В упаковці (24) шт/місяць	В упаковці (40 шт)/місяць
Karavan Akvarel	360	60	55	15
Kommunar Akvarel	180	25	15	12
Nagorny Akvarel	250	70	48	20
Kazakova Akvarel	120	15	2	1
Pastera Akvarel	250	50	35	25
Foxtrot Akvarel	220	45	18	12
Pobeda Akvarel	160	68	34	15
Pravda Akvarel	120	25	12	6
Slavutich Akvarel	350	32	15	5
Topol Akvarel	125	45	24	8
Shyrshova Akvarel	115	26	11	5
Appolo Akvarel	450	55	38	14
Noviy Center Akvarel	380	66	45	12
Most Akvarel	425	78	65	25
99 Ideas Art Studio	200	55	25	10

Розподіл за упаковками: За упаковками з різною кількістю штук (12, 24, 40) видно, що більшість продажів здійснюється упаковками з 12 штук. Продажі упаковок з 24 та 40 штук менш поширені.

Різниця між магазинами: Продажі варіюються від 115 до 450 штук на тиждень. Магазины, такі як «Appolo Akvarel», «Most Akvarel» та «Karavan Akvarel», мають високі обсяги продажів, тоді як «Kazakova Akvarel» та «Pravda Akvarel» мають низькі обсяги продажів.

Тенденція продажів: Деякі магазини, наприклад «Appolo Akvarel» та «Noviy Center Akvarel», мають зростаючу тенденцію продажів, тоді як у інших магазинах продажі можуть бути стабільними або навіть спадати.

Вплив упаковок на продажі: Магазини, які продають більше упаковок з 12 штук, можуть мати загально вищі обсяги продажів маркерів. Це може свідчити про популярність менших упаковок серед споживачів.

Мета глибинного інтерв'ю: виявити проблеми продажу нового товару, базуючись на відповідях цільової аудиторії.

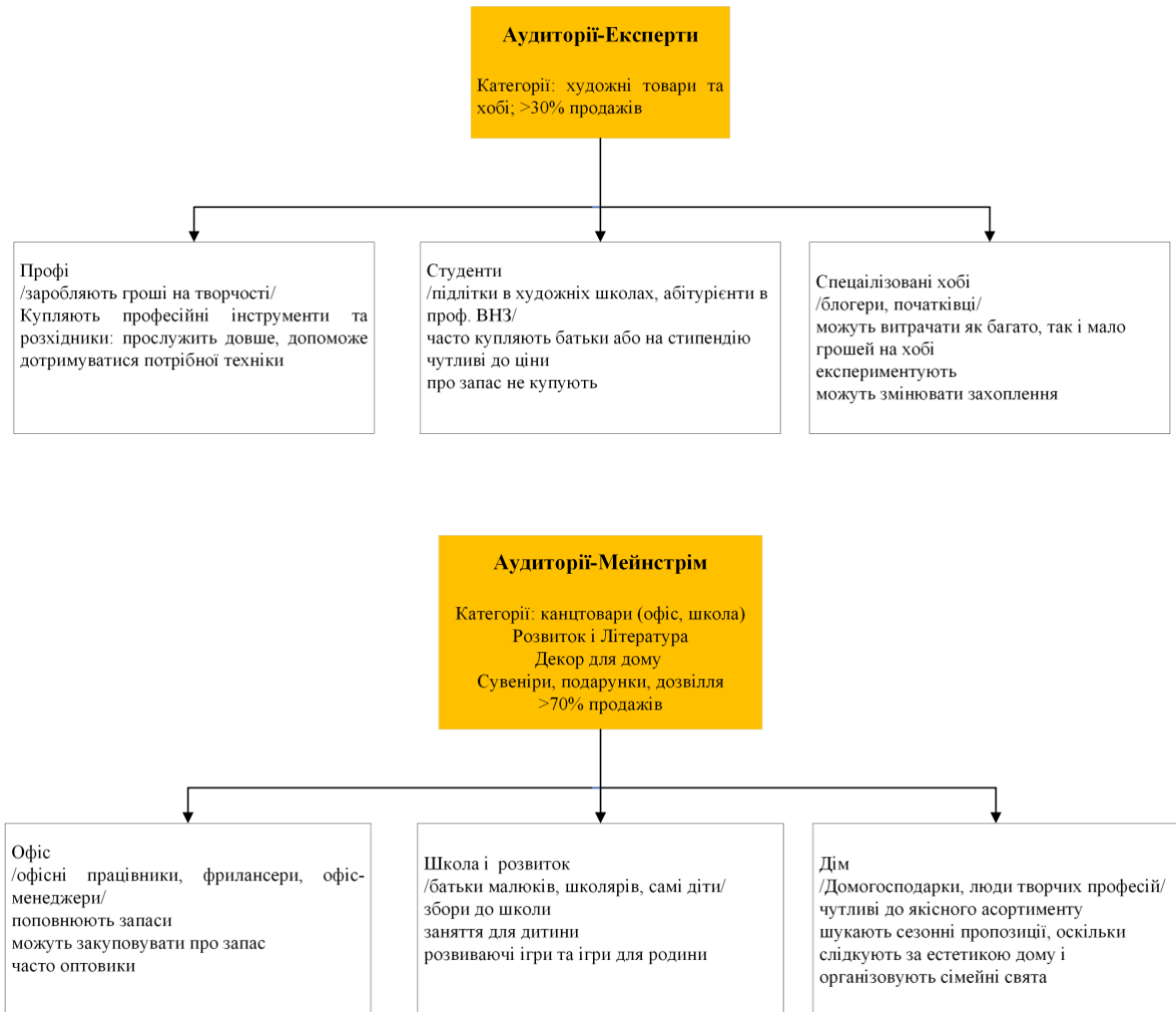


Рисунок 3.1 — Детальний опис цільової аудиторії ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА»

Гіпотеза індивідуальних вподобань: Клієнти можуть мати індивідуальні вподобання щодо вибору маркерів. Деякі з них можуть відчувати, що менші набори або окремі маркери краще відповідають їхньому особистому стилю, потребам або професійним вимогам. Наприклад, набори маркерів ТМ «99

Ideas Art» діляться на пастельні кольори, Skin Tones, Grey, Basic, Starter, Botanica. (Бланк А)

Гіпотеза специфічного використання: Різні клієнти можуть мати різні потреби щодо використання маркерів. Деякі можуть шукати конкретні кольори або типи маркерів для своїх проектів, тому вони віддають перевагу окремим маркерам або наборам з обмеженою кількістю, щоб отримати потрібні їм елементи.

Глибинне інтерв'ю проводилося в студії «99 Ideas Art». Результати опитування нотувалися Опитувані респонденти: Єрмолова Ганна, Турлюн Марія, Славко Антонина, Бараненко Вікторія та Сірко Ксенія.

План інтерв'ю включає 3 блоки питань:

Загальні питання. Допомагають поринути у контекст споживача та зрозуміти його картину світу. Це питання щодо способу життя, цілей, того, що важливо. «Яке у Вас хобі?», «чи заробляєте Ви на хобі?» «Скільки, зазвичай грошей Ви витрачаєте на придбання матеріалів у місяць?»

Питання про категорію товару і сам товар. Допомагають зрозуміти, як споживач ставитися до категорії, що для нього більш важливо, що менш. «Ви вже користувалися маркерами ТМ 99 Ideas?», «Які Ваші враження?», «Чи помітили Ви явні недоліки товару, які заважають створювати бажані ілюстрації?», «Чим Вам сподобався товар?», «Як можна вдосконалити товар, щоб Ви стали його прихильником, та використовували його як інструмент для роботи?»

Питання про ситуації з купівлею. Допомагають зрозуміти, в яких ситуаціях людина використовує продукт, які відчуття та емоції виникають у процесі використання.

«Чи вважаєте Ви, що ціна товару відповідає його якості?», «Частіше Ви купляєте маркери поштучно або наборами, якщо наборами, то по скільки штук та чому?», «Звідки ви дізналися про новий продукт?»

Глибинне інтерв'ю проводилося в арт-студії «99 Ideas».

Час проведення: 40 хв кожен респондент. Атмосфера — не вимушена, комфортна. Дані були оброблені автором, узагальнені та проаналізовані в таблицях нижче.

Таблиця 3.2 — Систематизовані відповіді глибокого інтерв'ю блок 1

Перший блок	Яке у Вас хобі?	Чи заробляєте Ви на хобі?	Скільки, грошей Ви витрачаєте на придбання матеріалів у місяць?
<b>Ганна</b>	Малюю олійними фарбами та акварельними. Люблю фешн-ілюстрацію та моду взагалі	Пиши картини олійними фарбами на замовлення; навчаю дітей фешн-ілюстрації	Можна сказати, що вся зарплатня уходить на матеріали... Я люблю використовувати лише якісні матеріали та, зазвичай, працюю з учнями більш-менш якісними
<b>Марія</b>	Взагалі, я архітектор. Вмію малювати маркерами, звичайно, часто люблю архітектурні скетчі. Ще малюю аквареллю та гуаш	Так вийшло, що моя робота = моє хобі. Працюю на фрилансі, роблю рендери будинків, закладів, різних архітектурних проектів в 3D max, тому так, я заробляю на хобі	Зазвичай, це десь 1000 в місяць, а так, матеріалів не так багато, на довго вистачає
<b>Антоніна</b>	Я викладач акварі, маркерів та пастелі в студії «99 Ideas». Я люблю вести блог і часто викладаю туди невеликі відео-тutorіали з малювання	У мене є патріон, де завантажені відео-матеріали з написання етюдів пастеллю, аквареллю та маркерами. Зараз багато хто цікавиться, тому заробіток є як з викладання в студії так і з патріону	Для учнів замовляємо матеріали за співвідношенням середня ціна=середня якість, тому що сама не використовую супер дорогі матеріали. Але якщо є настрій написати щось дуже гарне та професіональне для відео, то не жалю коштів. В місяць приблизно 600-900
<b>Вікторія</b>	Я професійна художниця. Мої картини є в багатьох кафе Дніпра, оселях та прикрашають магазини Акварель. Малюю маркерами, акрилом та вітражними фарбами	Так, з продажу картин та з приватних уроків з живопису	Використовую тільки професійні матеріали для творчості, найчастіше купляю саме в Акварель. 1500+
<b>Ксенія</b>	Я каліграфіст, але обожнюю скетчі. Раніше, робила листівки маркерами та додавала прикольні написи	Працюю дизайнером, заробляю, можна сказати, на хобі	Не багато. Тільки якщо з'являється якесь замовлення або запропонують провести майстер-клас, десь до 800 грн

Таблиця 3.2 — Систематизовані відповіді глибинного інтерв'ю блок 2

Другий блок питань	Ви вже користувалися маркерами ТМ «99 Ideas?»	Чи помітили Ви явні недоліки товару, які заважають створювати бажані ілюстрації?»	Чим Вам сподобався товар?»	Як можна вдосконалити товар, щоб Ви стали його прихильником, та використовували його як інструмент для роботи?»
<b>Ганна</b>	Так. Спочатку взяла базові кольори, сама підбрала, потім купила собі блендери	У мене, наприклад, маркер один швидко висохнув. Можливо, я закрила його не дуже щільно. Таких явних немає	Звичайно, блендерами. Можна робити красивенні переходи, використовуючи напівпрозорі тони, розтушовуючи. Це дійсно корисно для мене	Я б додала лінійку чистих, яскравих кольорів
<b>Марія</b>	Звичайно! І не один раз	Можливо я багато користуюся, але у мене швидко вони закінчуються	Подобаються Skin Tones, Botanica та небесно блакитні, це прям унікальні лінійки. Одразу підібрані і дуже доречно	Зробила б їх більш вологими та можливо по іншому підписала б тони, але це вже про порівняння з іншими брендами
<b>Антоніна</b>	Так, ще й на знижки потрапляю	В принципі, недоліків немає. Єдине що, треба декілька слоїв робити, вони дещо прозорі	Пастельні кольори це кайф! Такого широкого вибору маркерів українського виробництва не зустрічала	Зробила б ще більше серій з вже підібраними коплементарними тонами типу Skin Tone
<b>Вікторія</b>	Так	Для мене «долото» якесь сухе та велике. Треба давити, щоб правильно лінії провести, сильно контролювати натиск	Багато кольорів, як для профі так і для початківців підійде	Напевно, змінила б дещо в виробництві. Чесно кажучи, важно змінювати матеріал, коли пропрацював їм багато років і вже знаєш де як його виористовувати. Я б додавала ці маркери до інструментарію як щось нове
<b>Ксенія</b>	Так	Трішки суховаті. Наче важкенько йдуть не по щільному торшону або паперу для маркерів	Круто, що в упаковках не повторюються кольори. Раніше такий недолік був в маркерах інших брендів, які я використовувала для ілюстрацій	Купую на регулярній основі. Зазвичай поштучно. Я б зробила якусь палітру кольорів, каталог. Це б скоротило час вибору в магазині

Таблиця 3.2 — Систематизовані відповіді глибокого інтерв'ю блок 3

Третій блок питань	Чи вважаєте Ви, що ціна товару відповідає його якості?	Частіше Ви купляєте маркери поштучно або наборами, якщо наборами, то по скільки штук та чому?	Чи бачили Ви акції на цей товар, можливо купляли його за акційною ціною?	Як ви дізналися про маркери «99 Ideas»?
Ганна	Якщо не помиляюсь, один маркер обійшовся мені в 35 грн. В принципі, порівнюючи з іншими, десь так і коштують. Ціна середня на ринку, якість непогана	Набором. Я використовую в фешн ілюстрації Skin Tones, дял мене це знахідка!	Так, акції бачила, нещодавно 15% були. Проте, купляла останній раз без акції, можливо поповню свої запаси	Побачила в інтернеті на запит «придбати маркери»
Марія	Так. Раніше маркери обходилися не дешево. В принципі, не зараз, але можна хоча б придбати менший базовий набір та взяти якісні маркери потужно. Зручно дуже	І набором і поштучно. Набори беру по 12 колборів сірі або блендери, для будівель часто використовую, ці кольори для мене ходові	Не дуже слідкую за акціями. Коли потрібно сильно — іду і купляю не порівнюючи, акція чи без	Побачила на полці магазину Акварель
Антоніна	В принципі, так. Середня ціна та дуже непогана якість	Поштучно. Люблю експериментувати, тому кожних неділі 3 додаю до своєї палітри по декілька кольорів	Так, вже купляла по акції. Здається саме тоді, коли вони тільки з'явилися в рекламі	Побачила в інтернеті, в рекомендаціях
Вікторія	Так. Користувалася багатьма, але тут нічого за ціну не скажеш. Дуже непогані маркери українського виробництва	Поштучно. Малюю багато та багато різних етюдів, на кожний треба своя тональність. Стиль в мене таких, різнобарвний, яскравий, тому я люблю коли можна додавати багато відтінків	Купляла за акцією 10%	Безпосередньо в магазині Акварель
Ксенія	Так, згодна з співвідношенням. Ціна=якість	Поштучно. Для каліграфії зараз небагато кольорів треба, тому зазвичай купляю собі якісь 6 штук кольорів, закінчуються — оновляю на ті ж або схожі	Так, звичайно. Акції завжди приємно. Зараз почала відслідковувати на сторінці, на сайті, коли маркери на знижці	Знайома поширила відео з одежею від Христини Голуб, а в наступній історії вона розповідала про маркери

Отже, узагальнюючи перший блок питань, всі респонденти є доволі успішними у живописі та заробляють своєму хобі. Витрати на матеріали різняться, в залежності від вимог до якості матеріалів та специфічності галузі.

Висновок до другого блоку питань: всі респонденти вже користувалися маркерами ТМ «99 Ideas» і в цілому задоволені якістю товару. Деякі з них зазначили дрібні недоліки, такі як швидке висихання або потреба в декількох шарах через не насиченість кольору, але вони не є серйозними перешкодами для створення бажаних ілюстрацій. Респонденти високо оцінили широкий вибір кольорів та палітру, яку пропонує бренд. Деякі респонденти вказали на можливості для поліпшення товару, такі як більш волога формула, покращена форма долота та більший каталог кольорів в упаковках з готовим підбором кольорів для конкретних видів ілюстрації, наприклад архітектурної. Загалом, вони вважають, що товар цілком задовольняє їх потреби, але є потенціал для вдосконалення.

Висновки до 3го блоку питань: Респонденти вважають, що ціна маркерів ТМ «99 Ideas» відповідає їх якості і вони задоволені цим співвідношенням. Вони зазвичай купують маркери поштучно, але також використовують набори для різноманітності. Деякі з них спостерігали за акціями на товар і купували його за зниженою ціною. Загалом, респонденти показали інтерес та задоволення від покупки маркерів ТМ «99 Ideas» з різних причин, включаючи якість, вибір кольорів та доступність акцій. Найчастіше, аудиторія дізнається про продукт або безпосередньо в магазині, або в інтернеті: Інстаграм або таргет реклама.

### **3.2 Стратегічний аналіз компанії за допомогою матриці Ансофф**

Для проведення аналітичної матриці Ансоффа обрана 1 група товарів, яка розглядалися для побудови матриці McKinsey: художні матеріали.

Компанія «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» оперує на кількох ринках з певної кількістю товарів. Для запуску продукту власного виробництва



першим компанія обрала маркери «99 Ideas Art», тому стратегія просування розглядається саме для них.

Хобі — маркери;

Правила заповнення: У цій формі представлено 4 таблиці, кожна з яких оцінює можливість застосування стратегій щодо Ансоффу. У кожній таблиці наведено параметри для оцінки можливостей зростання та дано їх короткий опис. Оцініть кожен параметр таблиці, вибравши 1 із 3 варіантів відповіді. Чим більше «зелених» відповідей обрано, тим вище досягнення успіху у реалізації стратегії.

Поетапне створення матриці: 1 крок: Розглядаються можливості зростання на поточному ринку із поточним товаром;

Крок 2: Оцінюється можливість виходу на нові ринки з поточним продуктом

Крок 3: Розглядається можливість створення нового продукту на поточному ринку

Крок 4: Оцінюється можливість створення нового продукту на нових ринках

Крок 5: Описати шанси компанії у реалізації кожної стратегії, розробити ключові напрями робіт.

Опис товару: Арт маркери 99IDEAS найкраще поєднання ціни та якості для творчих людей. Маркери дозволяють створювати художні роботи будь-якого рівня складності та напрямків.

Маркери відмінно підійдуть, як початківцям як базовий стартовий набір, дітям для знайомства зі світом скетчингу та ілюстрації, студентам, так і для ілюстраторів, що добре малюють, як основний робочий інструмент.

Двосторонні маркери 99IDEAS на спиртовій основі в класичному варіанті - з наконечниками «куля» та «долото». За допомогою широкого наконечника «долото» можна малювати широкими лініями та швидко заповнювати квітами великі області. Тонкий наконечник «куля» дозволяє додавати деталі та точкові

фрагменти у вашу роботу. Чорнила на спиртовій основі перманентні та швидко висихаючі. Чорнила відмінно поєднуються між собою, утворюють плавні переходи, нові відтінки, створюючи масштабні можливості для передачі глибини і колірному тону.

Якісні маркери за доступною ціною. Маркери не токсичні та відповідають усім основним міжнародним європейським стандартам EN71-3 якості продукції.

Таблиця 3.3 — Стратегічна матриця Ансофф для товару Маркери

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Поточний ринок іпоточний продукт	Поточний ринок: роздрібна торгівля товарами для творчості Поточний продукт: маркери		
Темпи зростання ринку	Високий	Уповільнення, але зростання	Стагнація або зниження розміру ринку
Рівень споживання товарів компанії серед цільової аудиторії	Нижче середнього по ринку	на рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Частота використання продукту цільової аудиторії	Максимум	Помірний	Низький
Рівень поширення продукту на ринку (або доступ до продукту)	Нижче середнього по ринку	на рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Рівень пізнаваності бренду	Нижче середнього по ринку	на рівні середньо ринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Економія на масштабі	Так		Ні
Продукт компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (в порівнянні з продукцією конкурентів)	Так		Ні
Можливості для високого рівня інвестицій	Так		Ні

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти на нові ринки з поточним продуктом?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
<i>Опишіть новий ринок і поточний продукт</i>	Новий ринок: Ринок роздрібною торгівлею художніх матеріалів		
Компанія успішна в своїй поточній діяльності (продукт компанії затребуваний на поточному ринку або спостерігається висока лояльність до нього)	Так	Є і дрібні недоліки	Ні, необхідно поліпшити продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насиченості ринку
Бар'єри для входу на новий ринок	Практично не існує	Так, але недостатньо високо	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Уповільнення, але зростання	Стагнація або зниження розміру ринку
Продукт має унікальні властивості, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову бізнес-модель	Так		Ні
Компанія має додатковий капітал для інвестування в освоєння нових ринків	Так		Ні

Стратегія розвитку продукту	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент продукції на поточному ринку?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
<i>Опишіть поточний ринок і новий продукт</i>	Поточний ринок: ринок роздрібною торгівлі товарів для творчості Роздрібна торгівля Новий продукт: Маркери власного виробництва		
Поточні темпи зростання ринку	Високий	Уповільнення, але зростання	Стагнація або зниження розміру ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Малий
Поточний продукт застарілий, недосконалий або знаходиться на останній стадії життєвого циклу продукту	Так	Спостерігають ся тенденції до зниження попиту на поточний товар	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	тенденції до посилення	Низький рівень
Загроза приходу нових гравців	Так		Ні
Якщо успіх у галузі залежить від інновацій та постійного постачання нової продукції	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту і зовнішній вигляд новинок від ключових конкурентів	Високий		Низький

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є потреба в диверсифікації портфеля компанії?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Опишіть новий ринок і новий продукт	Новий ринок: ринок роздрібної торгівлі художніми матеріалами продукт: маркери власного виробництва «99 Ideas»		
Темпи зростання поточних ринків компанії	Стагнація або зниження розміру ринку	Уповільнення, але зростання	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Високий рівень	тенденції до посилення	Низький рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Компанія має певний рівень компетенції (або може його досягти) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках та з поточними продуктами	Мінімальні і відсутні		Так

Таблиця 3.4 — Запропонована стратегія для продукту маркери ТМ «99 Ideas»

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія розвитку продукту	Можлива	<p>Дослідження ринку: Проведення детального аналізу ринку маркерів, включаючи вивчення поточних тенденцій, потреб споживачів, конкурентів та можливостей для покращення. Це дозволить зрозуміти, які маркери вже присутні на ринку, їх характеристики та цінову політику.</p> <p>Розробка нових продуктів: На основі досліджень ринку розробити нові маркери з унікальними характеристиками або покращити існуючі продукти. Це може включати розробку нових кольорів, форм, типів чорнил та інших функціональних особливостей.</p> <p>Виробництво і контроль якості: Розширити виробничі потужності для виготовлення нових маркерів або покращення якості існуючих. Важливо забезпечити високу якість продукції, щоб задовольнити вимоги споживачів і зберегти добру репутацію компанії.</p> <p>Брендування та маркетинг: Створити сильний бренд для маркерів компанії, включаючи розробку логотипу, упаковки та ідентифікаційного стилю. Розробити стратегію маркетингу, щоб привернути увагу споживачів і розповісти про переваги та унікальність продукту.</p> <p>Розширення дистрибуції: Встановити нові канали продажу і розширити присутність на ринку. Це може включати співпрацю з роздрібними магазинами, онлайн-платформами та іншими партнер</p>

### 3.3. Розробка плану для обраної стратегії компанії

Маркетингові заходи для здійснення стратегії розвитку продукту для маркерів власного виробництва ТОВ «КЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» під ТМ «99 Ideas»:

По-перше, розроблення цільового маркетингового плану для нового товару, що включає позиціонування і комунікаційні стратегії, маркетинговий план направлено на групу аудиторії-експерти: профі, студенти спеціалізовані хобі.

Позиціонування маркерів: «Арт маркери 99IDEAS найкраще поєднання ціни та якості для творчих людей».

По-друге, комунікаційні стратегії:

- запуск рекламної кампанії для нового товару з використанням різноманітних каналів, таких як онлайн-реклама, соціальні медіа тощо.
- організація прес-конференцій, виставок, презентацій або інших заходів, що сприяють популяризації нового товару;
- просування товару через купівлю реклами у блогерів або спонсорство художніх онлайн-марафонів.

По-третє, розроблення партнерських програм або співпраця з іншими компаніями для спільної просування нових товарів або послуг. Маркери ТМ «99 Ідей» вже є в наявності на багатьох онлайн платформах з роздрібною торгівлі, таких як Rozetka, Allo тощо. Для кращого просування товару слід розробити партнерські програми також з магазинами, які мають безпосередньо фізичну адресу, наприклад, Епіцентр.

Маркетингові заходи для здійснення стратегії розвитку нового продукту:

- розроблення контент-маркетингових матеріалів, таких як блоги, статті, відео, щоб просунути покращені функції або можливості продукту;
- Відео-уроки з малювання зняті викладачами студії «99 Ideas Art» для YouTube, Instagram reels, з використанням нових товарів бренду, а саме маркерів;

- запровадження акцій для поточних клієнтів з метою збереження їх і привернення до використання оновленого продукту; розіграші, giveaway.
- встановлення зв'язку з впливовими особистостями або експертами для отримання рекомендацій і відгуків щодо покращеного продукту.



Рисунок 3.2 — Стимулювання збуту на маркери «99 Ides»

Враховуючи результати глибинного інтерв'ю, пропонується ввести нові серії кольорів в тематичних упаковках, подібні існуючим: «Skin Tones», «Botanica», «Grey Tones» враховуючи різні сфери діяльності. Наприклад, тони для швидкого скетчингу архітектури, фуд ілюстрації або фешн ілюстрації.

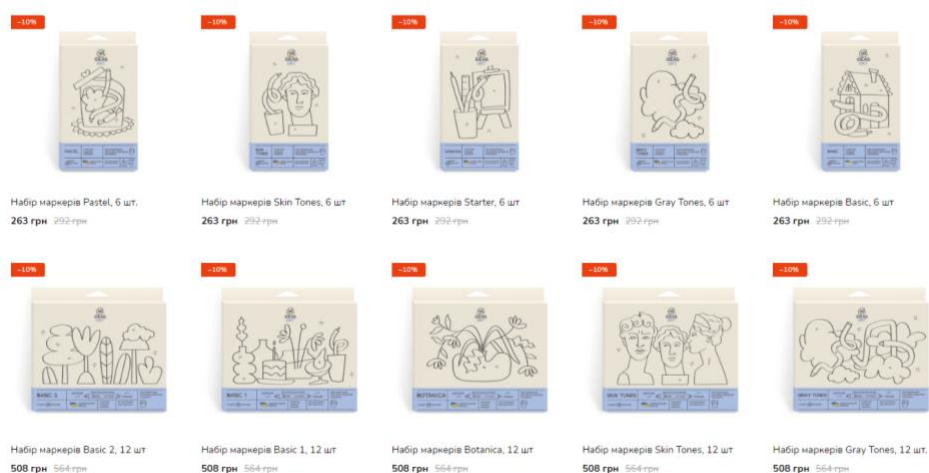


Рисунок 3.3 — Різноманітність тонів маркерів ТМ «99 Ideas» в наборах

Особливо важливим на сьогоднішній день є відгуки інфлюенсерів, блогерів, можливий взаємопіар.

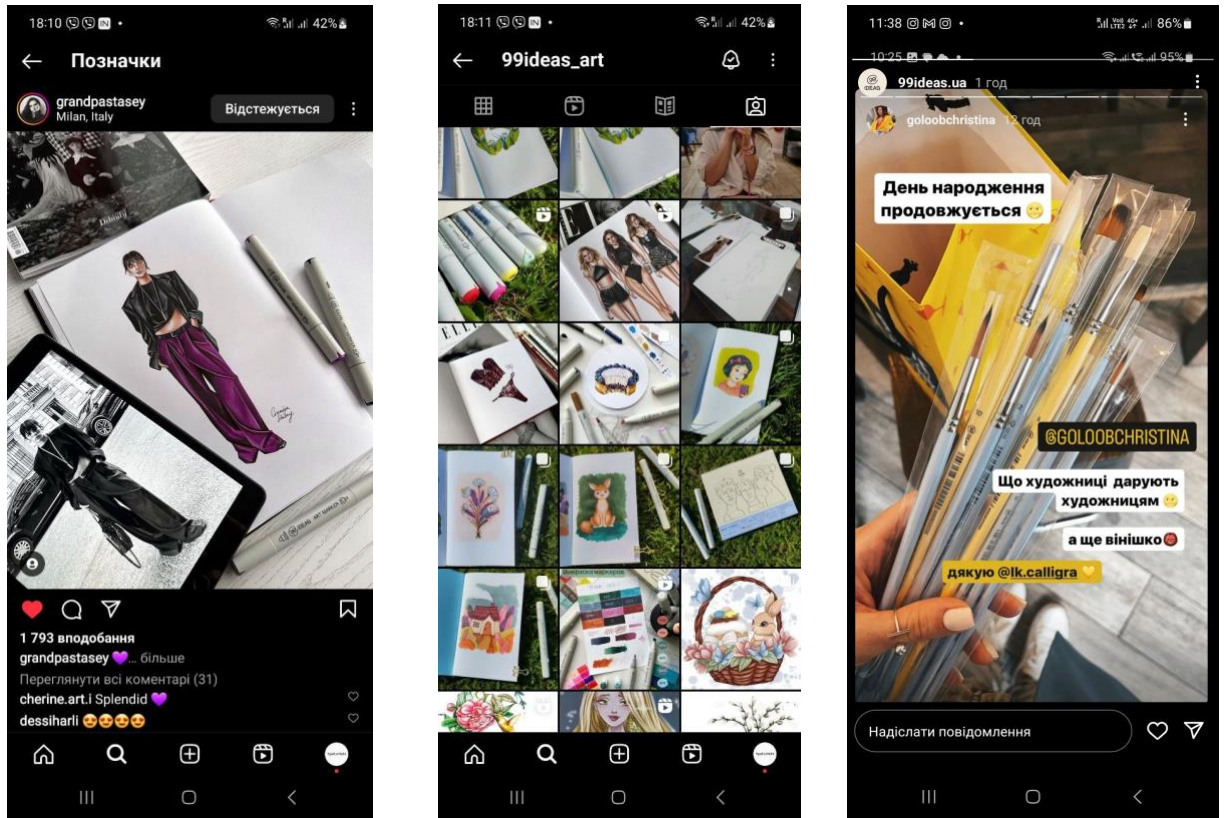


Рисунок 3.4 — Публічні відгуки від впливових особистостей сфери

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було розглянуто проблему недостатньої ефективності поточної маркетингової стратегії компанії «КРЕАТИВ КОМПАНІ» у просуванні нового товару, а саме маркерів «99 Ideas Art», яка пояснюється недостатньо розвинутою маркетинговою діяльністю компанії та відсутністю інноваційності товару.

В теоретичному розділі надано детальний опис маркетингової стратегії на різних рівнях стратегічного планування та опис основних підходів до розробки маркетингової стратегії.

В аналітичному розділі проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовища компанії. Дослідження внутрішнього середовища показали, що Акварель має велику відомість серед споживачів. Загалом, в місяць компанія витрачає 2490\$ на такі засоби розповсюдження реклами, як: зовнішня реклама, прямий маркетинг, виставки, SMM, друкована реклама, проте для ефективного PR, враховуючи відкриття нових магазинів та розширення продукції, таких маркетингових засобів не достатньо. Слід додати такі рекламні заходи, як: Інтернет-реклама, мобільна реклама, контент-маркетинг, збільшити частоту інфлюенс-маркетингу, реклама на транспорті.

Компанія має широкий асортимент і ставить перед собою мету стати українським маркетплейсом, тому динамічно захоплює нові ринки, розширяючи кількість магазинів по території України та електронну комерцію.

Фінансовий аналіз компанії показує, що знизився показник прибутковості компанії протягом останнього року. Це може свідчити про тимчасові труднощі або зміни в бізнес-середовищі, які вплинули на прибутковість компанії. Інші ж показники позитивну динаміку в порівнянні з минулими роками: активи, баланс, пасиви, чистий прибуток, статутний капітал, зобов'язання та резервний капітал. Започаткування власної торгової



марки «99 Ideas» є доречним, так як компанія має стабільну фінансову діяльність.

Зробивши IFAS-аналізу було виявлено, що компанія має сильні сторони, які дають їй конкурентну перевагу на ринку, такі як широкий асортимент продукції, значна присутність на ринку та фінансова стабільність. Однак, компанія також має деякі слабкі сторони, у вигляді високих невиявлених змін в бізнес-середовищі, тобто невизначені причини коливання доходу та чистого прибутку компанії, недостатньо розвинута маркетингова діяльність компанії через відсутність декількох важливих засобів реклами, відсутність чіткого плану просування нового товару.

Компанія має зосередитися на покращенні своїх слабких сторін, використовуючи свої сильні сторони та можливості для розвитку. Наприклад, вивчивши потреби та бажання своїх споживачів, їх проблеми, потреби та бажання, можна визначити напрямок для створення унікального продукту компанії, його вдосконалення, що призведе до підвищення конкурентоспроможності компанії. Збільшити канали розповсюдження інформації про товар: інтернет-реклама, соціальні мережі, блогери, мобільна реклама. Слід продовжувати розширювати присутність на ринку шляхом відкриття нових магазинів та розвитку інтернет-магазину, а також збільшувати програму лояльності клієнтів.

Проаналізувавши ринок роздрібної торгівлі художніми матеріалами, було визначено основних гравців: інтернет магазини «Майстер Пензля», «Артсклад» та магазин «КарКар». Також, були виявлені тенденції зростання обсягів ринку до 2027 р.

Була виявлена зміна споживчих пріоритетів з початком війни: зростання заощаджень та менші трати на хобі у порівнянні з минулими роками.

Результати EFAS та PEST-аналізу показали, що компанія має можливість розвивати свою діяльність, відкриваючи нові магазини, розширюючи свою присутність на ринку та розвиваючи інноваційно нові продукти, вдосконалюючи їх.

На основі аналізу макро та мікро-середовищ був сформований вектор стратегії компанії. За допомогою матриці McKinsey були виявлені найдохідніші сегменти асортименту, такі як хобі, канцтовари та художні матеріали, тому для групи товарів «канцтовари» та «художні товари» необхідно здійснити за їх рахунок цільове інвестування з максимумом прибутку за рахунок диверсифікації.

З метою поліпшення унікальності товару та способів його просування, було проведено глибинне інтерв'ю зі споживачами, які вже користувалися маркерами ТМ «99 Ideas», а саме — з аудиторією-експертами. Як висновок деякі з респондентів зазначили дрібні недоліки, такі як швидке висихання або потреба в декількох шарах через не насиченість кольору, але вони не є серйозними перешкодами для створення бажаних ілюстрацій. Респонденти високо оцінили широкий вибір кольорів та палітру, яку пропонує бренд. Деякі респонденти вказали на можливості для поліпшення товару, такі як більш волога формула, покращена форма долота та більший каталог кольорів в упаковках з готовим підбором кольорів для конкретних видів ілюстрації, наприклад архітектурної. Загалом, вони вважають, що товар цілком задовольняє їх потреби, але є потенціал для вдосконалення. Загалом, респонденти показали інтерес та задоволення від покупки маркерів ТМ «99 Ideas» з різних причин, включаючи якість, вибір кольорів та доступність акцій.

Для визначення стратегії маркетингу нового товару, маркерів ТМ «99 Ideas» була використана матриця аналітична матриця Ансофф, в результаті якої подальша стратегія маркетингу товару є стратегія розвитку продукту.

Також, були надані рекомендації щодо розробки плану для маркетингової стратегії: просування товару через купівлю реклами у блогерів або спонсорство художніх онлайн-марафонів. розроблення партнерських програм та інше.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Морохова В. О., Лорві І. Ф. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Луцьк : Бізнес, 2010. 384 с.
2. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.
3. СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ПИТАННЯХ І ВІДПОВІДЯХ : навч. посіб. Харків : МОН УКРАЇНИ НАЦ. ЮРИД. УН-Т ім. ЯРОСЛАВА МУДРОГО, 2020. 199 с.
4. Атаманюк Д. В. Планування в організації. Конспект. Планування як загальна функція менеджменту. С. 21. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/24181/1/%D0%A2%203%D1%85%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%20.pdf>
5. Дячун О. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ, ЙОГО ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ. Галицький економічний вісник. 2015. 11 черв. С. 140.
6. Етапи маркетингового стратегічного планування. URL: [https://pidru4niki.com/1652020549592/marketing/etapi\\_marketingovogo\\_strategic\\_hnogo\\_planuvannya](https://pidru4niki.com/1652020549592/marketing/etapi_marketingovogo_strategic_hnogo_planuvannya) (дата звернення: 05.05.2023).
7. 5 сил Портера. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> (дата звернення: 05.06.2023).
8. УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ БІЗНЕСУ У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: Матриця Бостонської консалтингової групи. Навчально-інформаційний портал НУБіП України. URL:

<https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=476216&chapterid=17253>  
8 (дата звернення: 07.05.2023).

9. Матриця «Мак Кінсі — Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку). StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/10020314/page:12/> (дата звернення: 09.05.2023).

10. Видання ЧДУ імені Петра Могили. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/329/9.pdf> (дата звернення: 10.06.2023).

11. Головні етапи процесу стратегічного управління. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13825/> (дата звернення: 15.05.2023).

12. Передало Х. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОЦІНЮВАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. Ефективна економіка. 2012. 5.

13. А. О. Дергоусова О. В. Сиволовська К. Ю. Бойко. МАРКЕТИНГ Конспект лекцій. 5-те вид. Харків : Укр. держ. ун-т залізн. трансп., 2019. 119 с.

14. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Верлока В.С. Основи менеджменту: Навч. посіб. / Харківський держ. економічний ун., 2015. 115 с.

15. Організація: внутрішнє та зовнішнє середовище. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13805/> (дата звернення: 17.05.2023).

16. Організація: внутрішнє та зовнішнє середовище. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13805/> (дата звернення: 19.05.2023).

17. Головні етапи процесу стратегічного управління. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13825/> (дата звернення: 21.05.2023).

18. Бозуленко О. Організація торгівлі. 6-те вид. Чернівці : Чернів. торг.-екон. ін-т КНТЕУ, 2021, 2021. 241 с.

19. Р. О. Толпежніков Т. Г. Толпежнікова, Д. В. Шишман. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РІТЕЙЛУ. Ефективна економіка. 2021. Т. 6. С. 5.

20. Маркетингові рішення роздрібною торгівлі - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/26127/> (дата звернення: 22.05.2023).

21. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 23.05.2023).

22. ТОВ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» Код ЄДРПОУ 41090698 — Опендатабот. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/41090698> (дата звернення: 15.06.2023).

23. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КРЕАТИВ КОМПАНІ УКРАЇНА» - #41090698 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. Закупівлі - Clarity Project. URL: [https://clarity-project.info/edr/41090698/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/41090698/finances?current_year=2022) (дата звернення: 15.06.2023).

24. Галицький А. Середній клас в Україні — хто ці люди і як зрозуміти, що ви серед них. Pro Groshi - усі фінансові новини. Кредитування, банки, пільги, субсидії. URL: <https://progroshi.news/news/finansi/seredniy-klas-v-ukrajini-hto-ci-lyudi-i-yak-zrozumiti-shcho-vi-sered-nih-6447.html> (дата звернення: 15.06.2023).

25. Галицький А. В українців попереду нелегкі часи? Як змінилося життя країни через війну і що буде далі. Pro Groshi - усі фінансові новини. Кредитування, банки, пільги, субсидії. URL: <https://progroshi.news/news/ekonomika/v-ukrajinciv-poperedu-nelegki-chasi-yak-zminilosya-zhittya-krajini-cherez-viynu-i-shcho-bude-dali-6208.html> (дата звернення: 23.05.2023).

26. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України. URL: <https://idss.org.ua/index> (дата звернення: 24.05.2023)

27. Економічна правда. Як змінилися фінансові звички українців під час війни. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/8/693564/> (дата звернення: 25.05.2023).

28. Шаповал В. Скільки грошей витрачає українська сім'я на місяць — розбір експерта. Pro Groshi - усі фінансові новини. Кредитування, банки, пільги, субсидії. URL: <https://progroshi.news/news/finansi/skilki-groshey-vitrachaye-ukrajinska-sim-ya-na-misyac-rozbir-eksperta-4711.html> (дата звернення: 26.05.2023).

29. Названо найбільш витратні і прибуткові захоплення українців. «Дебет-Кредит» — Бухгалтерські новини. URL: <https://news.dtki.ua/society/community/58264> (дата звернення: 29.05.2023).

30. Іваніна Р. Як змінився ринок eCommerce в Україні у 2022 році. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu> (дата звернення: 05.06.2023)

31. Сторінка інтернет-магазину «Майстер пензля». <https://masterkisti.com.ua/ru/>.

32. Сторінка інтернет-магазину «Артсклад». [https://artsklad.ua/?gclid=CjwKCAjwv8qkBhAnEiwAkY-ahnqUNxVQk95rJEnuJ7qQb36Wylkn57cmgBChMXiqaUkTRGdOTER55RoCj50QAyD\\_BwE&glink=true](https://artsklad.ua/?gclid=CjwKCAjwv8qkBhAnEiwAkY-ahnqUNxVQk95rJEnuJ7qQb36Wylkn57cmgBChMXiqaUkTRGdOTER55RoCj50QAyD_BwE&glink=true).

33. Сторінка інтернет-магазину «КарКар». <https://karkar.com.ua/>.

34. Сторінка магазину «Акварель». [https://akvarel.com/literatura?gclid=CjwKCAjwv8qkBhAnEiwAkY-ahol5YUMoPpD5VARtDtOoAFxjAuOt7uaKsvJeMRStUMQm\\_Sx2bUOokxoCfHlQAyD\\_BwE](https://akvarel.com/literatura?gclid=CjwKCAjwv8qkBhAnEiwAkY-ahol5YUMoPpD5VARtDtOoAFxjAuOt7uaKsvJeMRStUMQm_Sx2bUOokxoCfHlQAyD_BwE)

## ДОДАТОК А



Рисунок А.1 — Зміна айдентики бренду «Акварель»



Рисунок А.2 — Зміна дизайну оформлення магазинів бренду «Акварель»



Рисунок А.3 — логотип бренду «99 Ideas»