

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 Старчої Дарини Сергіївни
(ПІБ)

академічної групи 075-20-1
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Формування маркетингової стратегії релокованого підприємства»
(назва за наказом ректора)

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

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра
 (бакалавра, магістра)

студенту Старчовій Д.С. академічної групи 075-20-1
 (прізвище та ініціали) (шифр)
спеціальності 075 Маркетинг
 (код і назва спеціальності)
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
 (офіційна назва)

на тему «Формування маркетингової стратегії релокованого підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 31.05.2024 р. № 515-с

Розділ	Зміст	Термін Виконання
Теоретико-методичні засади згідно предмету кваліфікаційної роботи	Було розглянуто сутність та основні поняття маркетингової стратегії, класифікацію маркетингових стратегій, а також особливості маркетингового стратегічного планування діяльності релокованих підприємств.	20.05.2024 р. – 30.05.2024 р.
Дослідження маркетингового середовища підприємства	Був проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища та визначена управлінська проблема. Також був проведений IFAS, EFAS та SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова Кухня».	31.05.2024 р. – 14.06.2024 р.
Обґрунтування напрямів маркетингового розвитку підприємства	Були визначені основні маркетингові цілі релокованого підприємства ТОВ «Нова Кухня» та створена маркетингова стратегія релокованого підприємства.	15.06.2024 р. – 23.06.2024 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		24.06.2024 р. - 30.06.2024 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Пілова К.П.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 20.05.2024 р.**Дата подання до екзаменаційної комісії** 28.06.2024**Прийнято до виконання**

_____ (підпис студента)

Старцова Д.С.

(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 106 с., 20 рис., 9 табл., 3 додатки, 52 джерела.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано етапи формування маркетингової стратегії релокованого підприємства на ринку харчової промисловості, внутрішнє (сильні та слабкі сторони) та зовнішнє середовище (можливості та загрози) підприємства. Окремо було проведене маркетингове дослідження з метою коректного формування маркетингової стратегії.

Об'єкт розроблення: напрямки формування маркетингової стратегії релокованих підприємств в сучасних ринкових умовах.

Мета кваліфікаційної роботи: розробити ефективну маркетингову стратегію для релокованого підприємства, яке працює на ринку харчової промисловості.

Положення, що захищаються: дослідження підприємств, що пройшли через релокацію в умовах війни, дозволило виявити, що найбільш сприятливою стратегією для них є стратегія диверсифікації, а найпоширеніша управлінська проблема – низький рівень впізнаваності бренду та відсутність продажів.

Інформація щодо впровадження: релоковане підприємство ТОВ «Нова Кухня» зможе використати результати дослідження для вирішення власних управлінських проблем, формування успішної маркетингової стратегії підприємства та забезпечення регулярного зростання конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими роботами з маркетингових досліджень, маркетингового ціноутворення, маркетингового стратегічного планування та передатестаційної практики. Результати роботи можуть бути використані на релокованих підприємствах України, що працюють на ринку харчової промисловості. Соціально-економічна ефективність роботи полягає у допомозі релокованим підприємствам пришвидшити процес їх відновлення.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: удосконалення процесу формування маркетингової стратегії для релокованих підприємств на ринку харчової промисловості.

У роботі використано такі методи досліджень: статистичний метод, анкетування, якісний метод, метод експертних оцінок, IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, РЕЛОКОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ.

ABSTRACT

Explanatory note: 106 pages, 20 figures, 9 tables, 3 appendices, 52 sources.

The qualification paper analyzes the stages of forming a marketing strategy for a relocated enterprise in the food industry market. It also examines the internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) environments of the enterprise. A separate marketing study was conducted to understand the differences between a relocated enterprise and a regular one to form a correct marketing strategy.

Object of development: the directions of forming marketing strategies for relocated enterprises in current market conditions.

Purpose of the qualification work: to develop an effective marketing strategy for a relocated enterprise operating in the food industry market.

Propositions to be defended: the study of enterprises that underwent relocation during wartime revealed that the most favorable marketing strategy for them is the diversification strategy, and the most common management problem is the low level of brand recognition and lack of sales.

Information on implementation (if available): the relocated enterprise LLC "Nova Kukhna" can use the research results to solve its managerial problems, form a successful marketing strategy for the company, and ensure regular growth of the company's competitiveness.

The qualification work is closely related to the completed coursework in marketing research, marketing pricing, marketing strategic planning, and pre-graduation practice. The results of the work can be used by relocated enterprises in Ukraine operating in the food industry market. The socio-economic effectiveness of the work lies in helping relocated enterprises accelerate their recovery process and restore Ukraine's economy.

Conclusions and proposals for the development of the object of study: improving the process of formulating a marketing strategy for relocated enterprises in the food industry market.

In this study, the following research methods were used: statistical method, survey, qualitative method, expert evaluation method, IFAS analysis, EFAS analysis, PEST analysis, SWOT analysis.

KEYWORDS: MARKETING STRATEGY, RELOCATED ENTERPRISE, MANAGEMENT PROBLEM, FOOD INDUSTRY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕЛОКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Основні поняття та сутність маркетингових стратегій.....	10
1.2 Особливості маркетингової стратегії релокованих підприємств.....	15
1.3 Особливості маркетингового стратегічного планування діяльності релокованих підприємств.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕЛОКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА КУХНЯ» НА РИНКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	23
2.1 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Кухня».....	23
2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова Кухня».....	40
2.3 IFAS, EFAS та SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова Кухня».....	52
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «НОВА КУХНЯ».....	61
3.1 Визначення маркетингових цілей ТОВ «Нова Кухня».....	61
3.2 Визначення основних складових маркетингової стратегії ТОВ «Нова Кухня».....	62
3.3 Формування маркетингової стратегії релокованого підприємства ТОВ «Нова Кухня».....	64
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

У 2024 році, економічна ситуація в Україні дуже нестабільна. Розвиватись підприємствам, особливо малим бізнесам, стає дедалі важче, тому що виробничі витрати регулярно збільшуються через підвищення цін на продукцію та належне утримання обладнання, а виділення коштів на маркетинг та створення маркетингової стратегії для багатьох власників компаній здається незрозумілим та нераціональним. В результаті, незважаючи на сучасний рівень глобалізації та стрімкий розвиток цифрових технологій, багато підприємств проходять через збанкрутування та перестають працювати.

Натомість є підприємства, які проходять повністю інший шлях, і вони не можуть ані досягати поставлених маркетингових цілей, ані розвивати своє підприємство навіть за умови великої кількості безкоштовних онлайн-можливостей. Мова йде про релоковані підприємства (переміщені з окупованої території на підконтрольну Україні), яким потрібно налаштувати свій бренд під абсолютно нове ринкове середовище та нові цільові аудиторії. Це потребує не просто зміну вектору, а детальний аналіз ринку та зміну всього внутрішнього маркетингового середовища релокованого підприємства. Через некоректну оцінку ринкової ситуації або спроб застосувати стару маркетингову стратегію на новому ринку, релоковані підприємства зіштовхуються з труднощами, які не можуть подолати, припиняють роботу власних виробничих потужностей і закриваються.

Такі складнощі зумовлені, в першу чергу, нападом сусідньої держави-терориста та її незаконною окупацією підлеглих Україні територій. Це відрізняє досвід звичайних підприємств від тих, які пройшли через релокацію в умовах війни. Зазвичай, релокація підприємств в Україні супроводжується втратою всього (або 90%) майна і абсолютно нестабільним становищем підприємства з незрозумілим майбутнім.

Саме це й обумовлює *актуальність обраної теми*: необхідність аналізу явища релокованих підприємств та розробки нового підходу до побудови маркетингової стратегії, яка б допомогла таким компаніям зберегти бюджет на стабілізацію виробництва та водночас максимально вкластись в розвиток внутрішнього маркетингового середовища та успішну адаптацію до нового ринку.

До того ж, ця ситуація не тільки не вивчена детально на українському ринку на 100%, а й на світовому рівні знання про те, як розвивати маркетинг релокованих підприємств, вкрай обмежені. Таким чином, поступове розкриття явища таких компаній допоможе розробити новий інноваційний напрям в маркетингу, який допомагатиме підприємствам правильно визначати управлінські проблеми, пріоритезувати коректні бізнес-цілі та маркетингові цілі, навчитись якісно будувати не тільки маркетингову стратегію загалом, включно з рекламною та комунікаційною стратегіями, а також успішно прогнозувати потенційні стратегічні напрями в різних обставинах, пов'язаних з ризиком, та складати наперед програми дій та стабілізації маркетингового внутрішнього середовища.

Таким чином, *мета кваліфікаційної роботи* – розробити маркетингову стратегію для релокованого підприємства, яке працює на ринку харчової промисловості.

Для досягнення поставленої мети, необхідно виконати такі *завдання кваліфікаційної роботи*:

- провести аналіз теоретичних основ формування маркетингової стратегії релокованого підприємства;
- вивчити особливості релокації підприємств в Україні та її вплив на побудову маркетингової стратегії;
- визначити, які види маркетингових стратегій необхідно розвивати релокованим підприємствам першочергово в залежності від наявної управлінської проблеми;

- визначити оптимальні методи та інструменти для успішного створення та реалізації маркетингової стратегії;
- сформувати ефективну маркетингову стратегію для релокованих підприємств з урахуванням особливостей нового ринкового середовища;
- оцінити ефективність запропонованої маркетингової стратегії.

Успішне виконання цих задач допоможе виявити ключові чинники ефективної адаптації релокованих підприємств на нових ринках та запропонувати ефективні підходи для створення маркетингової стратегії і розв'язання тих чи інших управлінських проблем релокованих підприємств.

Об'єктом дослідження є напрямки формування ефективної маркетингової стратегії релокованих підприємств в сучасних ринкових умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення щодо створення та впровадження ефективної маркетингової стратегії для релокованого підприємства ТОВ «Нова Кухня».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Формування маркетингової стратегії релокованого підприємства» використовувались як загальні, так і специфічні методи дослідження. Насамперед це метод спостереження, метод порівняння та групування, методи статистичних досліджень, метод експертних оцінок, а також методи економічного аналізу для дослідження маркетингового середовища підприємства та формування маркетингової стратегії релокованого підприємства ТОВ «Нова Кухня».

Також у процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалась внутрішня звітність, надана підприємством ТОВ «Нова Кухня» за 2021-2024 рр., та експертні оцінки головної директорки бренду та співвласників релокованого підприємства.

Сфера використання результатів роботи. В першу чергу, релоковане підприємство ТОВ «Нова Кухня» зможе використати результати дослідження

для вирішення власних управлінських проблем, формування успішної маркетингової стратегії підприємства та забезпечення регулярного зростання конкурентоспроможності підприємства. Додатково, інші релоковані підприємства, як на ринку харчової промисловості, так і загалом, зможуть використати результати дослідження для визначення власних бізнес-цілей, формування управлінської проблеми та створення ефективної маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕЛОКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні поняття та сутність маркетингової стратегії

В сучасному світі, ефективна діяльність підприємства на будь-якому ринку неможлива без побудови маркетингової стратегії. Вона є своєрідним планом, який у перспективі здатний виконати всі поставлені короткострокові та довгострокові бізнес-цілі, запобігти неочікуваному виникненню внутрішніх проблем, підготуватись до зовнішніх ризиків та знайти рішення наявних управлінських проблем. І дійсно: якщо б не було стратегії, виділятися на ринку компаніям та знаходити свої конкурентні переваги було б вкрай важко та практично неможливо.

Загалом, за визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це логічно побудований план, керуючись яким певна організаційна одиниця може вирішити поставлені маркетингові задачі [1]. Досягти цього можна, в першу чергу, за рахунок інструментарію комплексу маркетингу, який має назву 4P (Product, Price, Place, and Promotion) [2]:

1. Товарна політика (Product)

Вона визначає, наскільки певний товар або послуга є якісними, наскільки широкий асортимент, які якості в цього товару, який його дизайн, наскільки він сподобається обраній цільовій аудиторії, наскільки він зручний у споживанні, тощо.

2. Цінова політика (Price)

Цінова політика вивчає раціональність визначення тієї чи іншої ціни на товар або послугу, формулює доцільність знижок та націнок, а також різних цінових пропозицій для цільових аудиторій (як-то знижки для постійних клієнтів або для певних категорій населення).

3. Дистрибуція (Place)

Товар необхідно продавати, і робити це конкретній цільовій аудиторії в раціонально обраному для цього місці та форматі, інакше якісного просування товару або послуги не вийде. Тому необхідно також враховувати місцеположення торгівельної точки, канали розподілу, обов'язково персонал, який обслуговуватиме клієнтів, їх навички та експертність.

4. Маркетингові комунікації (Promotion)

Один з найважливіших елементів комплексу маркетингу, просування займається стимулюванням збуту, офлайн- та онлайн-рекламою, мерчендайзингом, підвищенням довіри до бренду за рахунок якісно побудованої комунікації з інфлюенсерами, тобто робить все, щоб продажі товару чи послуги постійно зростали [3].

Для того, щоб всі ці елементи в сукупності дуже добре працювали, обов'язково потрібно враховувати цільову аудиторію товару чи послуги, позиціонування компанії, маркетингові та бізнес-цілі, візію, внутрішнє та зовнішнє маркетингове середовище, правильно обрані соціальні мережі та бюджет компанії. При правильному визначенні цих елементів маркетингової стратегії, сформувані і її саму та досягти бажаних результатів буде значно легше [4].

Отже, маркетингова стратегія допомагає досягти поставлених цілей. Робить вона це за рахунок визначення конкурентних переваг та створення унікальної торгової пропозиції. Загалом конкурентні переваги – це певні властивості товару або послуги (стосуються комплексу маркетингу 4P), які виділяють компанію серед прямих конкурентів і чіпляють увагу споживачів [5]. Згідно обраної стратегії, це може бути або низька ціна, або привабливі додаткові послуги, або унікальні характеристики, тощо. Відповідно, УТП (унікальна торгова пропозиція) створюється на основі визначених конкурентних переваг.

Таким чином, маркетингова стратегія відіграє значущу роль на підприємстві. Вона допомагає зрозуміти запити та болі цільової аудиторії,

доносити цінність товарів та/або послуг бренду, визначати, на що варто спрямувати ресурси та бюджет в першу чергу, максимізувати прибуток, а також забезпечити собі регулярне зростання та високий рівень конкурентоспроможності.

Такий стратегій в маркетингу існує дуже багато. Їх можна змінювати та адаптувати в залежності від того, на якому етапі розвитку зараз знаходиться підприємство. Саме тому класифікувати їх можна таким чином:

- залежно від стратегії життєвого циклу товарів підприємства (впровадження на ринок, росту, насичення ринку, спаду);
- за станом ринкового попиту (стратегія конверсійного маркетингу, креативного маркетингу, стимулюючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу);
- за економічним станом фірми і її маркетинговими спрямуваннями (стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія росту, стратегія інтенсивного росту, стратегія інтегративного росту);
- за елементами маркетингового комплексу (товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія товарного руху, стратегія товарного руху, стратегія просування);
- залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею «Мак Кінсі - Дженерал Електрик») (стратегія розвитку, стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору врожаю», стратегія елімінації);
- залежно від методу обрання цільового ринку (стратегія товарної спеціалізації, стратегія сегментної спеціалізації, стратегія односегментної концентрації, стратегія вибіркової спеціалізації, стратегія повного охоплення);

- залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства (стратегія недиференційованого маркетингу, стратегія диференційованого маркетингу, стратегія концентрованого маркетингу);
- за ознакою конкурентних переваг (за М.Портером) (стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації);
- залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань (за Ф. Котлером) (стратегія ринкового лідера, стратегія челенджерів, стратегія послідовників, стратегії нішерів);
- залежно від конкурентної позиції фірми та її можливості щодо її поліпшення (за А.Літлом) (стратегії лідерів, стратегії фірм із сильною позицією, стратегії фірм, які займають сприятливу позицію, стратегії фірм, які займають задовільну позицію, стратегії фірм, які займають незадовільну позицію).

Але загалом, з основних маркетингових стратегій, можна виділити такі:

1. Стратегія диференціації – конкурентна стратегія, яка фокусується на розробці унікальної торгової пропозиції, яка б могла виділити бренд у ринковій боротьбі серед інших підприємств. Тут основний акцент йде саме на якості продукту або послуги, його дизайні, функціональності або ж рівня обслуговування до, після та під час покупки [6].
2. Стратегія лідерства за витратами – конкурентна стратегія, яка фокусується на виготовленні якісної продукції з меншими витратами, ніж у конкурентів. Відповідно, це дозволяє встановлювати нижчі ціни на продукцію або послуги та збільшувати частину ринку підприємства. Недолік цієї стратегії в тому, що вона потребує ефективного управління ресурсами та масштабних обсягів виробництва [7].
3. Стратегія фокусування – відповідно до назви, дана стратегія спрямовує всі зусилля підприємства лише на одному сегменті ринку, на одній цільовій аудиторії або виробництву якогось певного товару або послуги. Отже, підприємство може повністю задовольняти якусь конкретну нішу, виробляючи найкращий товар, що виділяється своєю індивідуальністю.

Варто зауважити, що стратегія фокусування може бути реалізована через диференціацію або лідерство за витратами в рамках обраного ринкового сегменту [8].

4. Стратегія диверсифікації – стратегія, яка випускає новий продукт на новому ринку і дозволяє підприємству скористатись можливістю першими захопити цільову аудиторію та новий ринок за допомогою свого продукту або послуги. Також стратегія диверсифікації включає і розширення асортименту продуктів або послуг. До того ж, якщо компанія до того випускала якийсь конкретний продукт або послугу для нового ринку, стратегія диверсифікації дозволяє випустити абсолютно новий продукт або послугу та захопити нову галузь [9].
5. Інноваційна стратегія – це функціональна стратегія, яка передбачає створення інноваційного продукту і, відповідно, впровадження технологічних, управлінських, продуктових та організаційних інновацій, які полегшать створення даного інноваційного продукту або послуги. Його основний недолік – потреба у значних інвестиціях в дослідження і розвиток [10].
6. Стратегія інтенсивного зростання – поділяється на 3 стратегії: глибокого проникнення на ринок, розвитку ринку та розвитку товару. Загалом, стратегія інтенсивного зростання передбачає активне збільшення частки ринку за рахунок проникнення на нові ринки або збільшення продажів на існуючих [3].
7. Стратегія оборони – стратегія, спрямована на захист підприємства та його продуктів/послуг від атак конкурентів. Такий захист включає в себе поліпшення продукту за рахунок виявлення недоліків конкурентів, підвищення рівня обслуговування та створення індивідуалізованого підходу, або ж зниження цін [3].
8. Стратегія злиття і поглинання – якщо підприємство зупиняє свій вибір на цій стратегії, то тут виникає фокус на придбанні інших компаній для розширення ринкової частки або диверсифікації бізнесу, тобто

об'єднанню з іншою стратегією. Така стратегія злиття і поглинання вимагає ретельного аналізу та прийняття виважених рішень, тому що інтеграція нових активів може тягнути за собою багато нових ризиків та управлінських проблем [11].

9. Стратегія глобалізації – стратегія, актуальна для тих підприємств, які вже мають достатньо ресурсів для виходу на міжнародні ринки. Таким чином, підприємство повинне адаптувати обрану маркетингову програму та внутрішнє маркетингове середовище загалом до локальних умов іноземного ринку. Для цього необхідно попередньо детально вивчити зовнішнє середовище обраного ринку, а саме його культурні, економічні і політичні особливості [12].
10. Стратегія партнерства та альянсів – деяким компаніям легше досягати поставлених маркетингових та бізнес-цілей у стратегічному союзі з іншими компаніями у своїй ніші. Таким чином, використовуючи стратегію партнерства та альянсів, такі підприємства разом можуть створювати інноваційні розробки, займатись виробництвом та просуванням продуктів [13].

1.2 Особливості маркетингової стратегії релокованих підприємств

В контексті релокації компанії з окупованих територій, розглядаючи вищенаведені маркетингові стратегії, можна визначити, що не кожна з цих стратегій зможе забезпечити релокованому підприємству швидку адаптацію до нових умов та мінімізацію ризиків. Саме тому варто проаналізувати усі зазначені маркетингові стратегії від найбільш актуальної до найменш ефективною та визначити, яка з них ідеально підходить в умовах релокації.

Стратегія диверсифікації, певне, ідеально підходить для релокованих підприємств, тому що фокусується на виході на нові ринки. Вона допомагає споживачам з нових ринків відчутти подих чогось нового та незвичного, навіть автентичного [14]. Таким чином, стратегія диверсифікації включає розширення асортименту продукції, орієнтуючись на потреби нової цільової

аудиторії. Відповідно, після аналізу нового ринку, релоковане підприємство може запропонувати нові продукти та послуги, які користуватимуться попитом саме у цьому регіоні. Або ж, наприклад, компанія зможе акцентувати увагу на винятковій якості своїх продуктів. Також у стратегію диверсифікації можна включити елементи стратегії диференціації, наприклад, під час розробки нового унікального продукту [18].

Оскільки релоковані компанії зазвичай не мають великих бюджетів, стратегія фокусування допоможе зосередитись на якомусь конкретному вузькому сегменті ринку, що забезпечить релокованому підприємству швидку адаптацію до нових умов і забезпечення певних споживчих потреб. Також стратегія фокусування включає роботу з місцевими споживачами (наприклад, локальними магазинами або фермерами), дослідження їх специфічних потреб, що виникли в умовах повномасштабного вторгнення, та, як наслідок, задовільнення конкретних запитів, які актуальні саме для одного конкретного регіону.

Не можна забувати і про включення елементів стратегії інтенсивного зростання. Вона може бути дуже актуальною, тому що після релокації підприємству необхідно швидко забезпечити фінансову стабільність, а цього можна досягти за рахунок відновлення своїх позицій та нарощення обсягів продажів. Інструмент агресивного просування на новому ринку (прискорення темпів проникнення на ринок з метою «знежирення» ринку та першими зібрати «вершки», а саме валовий прибуток [15]) може бути дуже актуальним при застосуванні стратегії інтенсивного зростання, оскільки основна частина ринку ще не знайома з компанією та з його товарами/послугами.

Стосовно стратегії партнерств, то можна помітити, що багато компаній, які не пройшли через досвід релокації, допомагають релокованим підприємствам швидше адаптуватись до нового ринку, а також отримати доступ до місцевих ресурсів та знань. Насправді, задача інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад є однією з першочергових і повинна бути вирішена якнайшвидше. Налагодження

ділових контактів з місцевим бізнесом приймаючих громад, укладання договорів про співпрацю з місцевими постачальниками або навіть з конкурентами для спільного використання інфраструктури допоможе полегшити переорієнтацію релокованого підприємства на нові ринки збуту [16].

Стратегія інновацій теж буде дуже корисною для релокованих підприємств, тому що вона допоможе розробити нові продукти або послуги, які відповідатимуть потребам населення в новому регіоні. Таким чином, релоковане підприємство може змінити напрям своєї діяльності і почати виготовляти товари першої необхідності, засоби безпеки або ж запропонувати новому ринку інші інноваційні рішення, які допоможуть споживачам у складний час повномасштабного вторгнення.

Стратегія глобалізації наврядчи підійде релокованому підприємству, тому що зазвичай у таких компаній немає ресурсів для виходу на міжнародні ринки [17]. Стратегія оборони теж не є достатньо актуальною, тому що підприємство виїжджає у повністю нову територію, де немає клієнтської бази та сталої позиції на ринку, яку необхідно захищати. Таким чином, стратегія оборони не допоможе вирішити проблему відсутності частки ринку релокованого підприємства.

Стратегія лідерства за витратами теж не є тією стратегією, на якій релоковане підприємство повинне першочергово фокусувати свою увагу. Релоковані компанії мають обмежені ресурси, тому знижувати витрати без стійкого фундаменту одразу після переміщення до нового ринку точно не призведе до підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стабільності. Проте з часом, завдяки оптимізації витрат на виробництво та операційну діяльність, підприємство зможе пропонувати свої продукти або послуги за нижчими цінами, що допоможе швидше завоювати новий ринок.

1.3 Особливості маркетингового стратегічного планування діяльності релокованих підприємств

Зважаючи на аналіз особливостей формування маркетингових стратегій, варто зауважити, що й маркетингове стратегічне планування релокованих підприємств теж доволі сильно відрізняється від маркетингу звичайних підприємств. Це зумовлене специфікою становища релокованих підприємств та вимушеною, а головне – непередбачуваною необхідністю адаптації до нових ринкових умов, клієнтів, конкурентів та регуляторних середовищ. Тому маркетингове стратегічне планування повинне враховувати виклики та можливості, з якими зіштовхуються саме релоковані підприємства.

Етап 1: Організація.

На цьому етапі починається будівництво маркетингової стратегії за обраним планом. Її необхідно скоординувати з бізнес-моделлю інакше нічого не буде працювати. Варто залучитись підтримкою громади, до якої було релоковане підприємство, сформувати міцні партнерські стосунки з місцевими компаніями, щоб швидше адаптуватись до нового ринку та дізнатись про всі підводні камені. На цьому етапі необхідно провести глибоке дослідження, а саме оцінку нових ринкових умов, включаючи аналіз споживачів, конкурентів та галузевих тенденцій. Виявлення відмінностей і подібностей між старим і новим ринками допоможе релокованому підприємству швидше адаптувати внутрішнє маркетингове середовище до змін [19].

Етап 2: Продукт.

На цьому етапі першочергово необхідно проаналізувати цільову аудиторію та зрозуміти, що їй потрібно. Після цього варто окремо проаналізувати вже наявний продукт або послугу релокованого підприємства, щоб визначитись, наскільки сильний зв'язок між новим ринком та продуктом, який пропонує підприємство. Якщо зв'язок доволі сильний, то зміни вносити непотрібно. Але якщо він дуже низький або відсутній взагалі, варто задуматись над створенням нового продукту або тим, як подати наявний

продукт таким чином, щоб цільова аудиторія нового ринку точно в ньому зацікавилась. Тут якраз допоможе розробка унікальної торгової пропозиції, яка буде відповідати потребам і очікуванням нових клієнтів [20].

Етап 3: Фінанси.

Без ефективного визначення витрат, бюджету, а також джерел надходжень коштів, планувати як короткострокову, так і довгострокову маркетингові стратегії просто неможливо. Тому необхідно ретельно розрахувати всі ці аспекти, щоб точно не втратити релокований бізнес та не потрапити під негативний вплив конкурентів. Тому, на основі розрахунку витрат, необхідно визначити собівартість продукції, тобто у скільки обійдеться виготовлення одиниці продукції або надання однієї послуги. Це й допоможе сформувати ціну адекватним шляхом та без зайвих підвищень або занижень. В цьому допоможе інструмент маркетингового стратегічного планування – комплекс 4P. *Продукт* – модифікація продукту або асортименту відповідно до вимог нового ринку. *Ціна* – встановлення конкурентоспроможних цін, враховуючи купівельну спроможність споживачів на новому ринку. *Місце* – розробка нових каналів збуту та адаптація логістичних процесів. *Просування* – створення рекламних кампаній, що відповідають культурним і соціальним особливостям нового ринку [19], [21].

Етап 4: Збут та логістика.

Для створення успішної маркетингової стратегії, на етапі маркетингового стратегічного планування необхідно побудувати систему збуту та сформувати канали продажів. Якщо працюють вже усталені логістичні мережі – це добре, але в більшості релокованих підприємств немає даної сталості. Але існує багато варіантів збуту продукції – онлайн, через власні торгові точки, через торгівельні мережі або через посередників. У багатьох релокованих компаній також виникає проблема з пошуком постачальників, особливо в контексті питання сировини, електроенергії, інтернету та інших витратних матеріалів. Саме з цієї причини ще на першому

етапі так важливо залучитись допомогою громади, яка прийняла до себе релоковане підприємство, та створити міцні стратегічні партнерські зв'язки: хоч не фізично, але інформаційно, вона допомагатиме компанії вирішити певні труднощі. Таким чином, будівництво довгострокових партнерських відносин з місцевими постачальниками та дистриб'юторами однозначно зробить легшим входження релокованого підприємства на ринок [19], [22].

Етап 5: Маркетингова комунікація.

Останнім етапом є саме маркетингова комунікація. Необхідно чітко визначити, яку саме цінність може дати споживачам релоковане підприємство, які потреби воно забезпечує і як повинно бути сприйняте аудиторією. На всі ці питання повинна відповідати коректна комунікація і донесення правильних меседжів до аудиторії. Саме з цієї причини обов'язково потрібно включити у планування загальної маркетингової стратегії етап формування й комунікаційної стратегії, яка допоможе визначити коректні канали комунікацій та зрозуміти, чи потрібні релокованому бренду соціальні мережі, сайт або офлайн-магазини [19], [23].

Отже, детально слідкуючи за цим планом, релоковане підприємство зможе не лише відновити свою діяльність, а й досягти нових висот у своїй галузі.

Висновки до розділу 1

У даному розділі були проаналізовані 4 важливі аспекти формування маркетингової стратегії релокованих підприємств. В першу чергу, було описане визначення самої маркетингової стратегії та поставлена її основна ціль – допомагати з виконанням всіх поставлених короткострокових та довгострокових бізнес-цілей, запобігати внутрішнім проблемам, допомагати з підготовкою до зовнішніх ризиків та з пошуком рішень управлінських проблем. Досягти цих задач можна за допомогою комплексу маркетингу 4P (Product, Price, Place, Promotion), які охоплюють товарну політику, цінову

політику, дистрибуцію та маркетингові комунікації релокованого підприємства.

Але для успішного формування маркетингової стратегії необхідно також враховувати і цільову аудиторію, і позиціонування релокованого підприємства, і його маркетингові та бізнес-цілі, внутрішнє та зовнішнє середовища, канали комунікації та наявний бюджет.

В другому підрозділі було виявлено, що в маркетингу існує безліч стратегій, які можна адаптувати в залежності від етапу розвитку підприємства.

Основні з них включають:

- стратегію диференціації (розробка унікальної торгової пропозиції);
- стратегію лідерства за витратами (фокус на виготовленні якісної продукції з меншими витратами);
- стратегія фокусування (концентрація зусиль на одному сегменті ринку, цільовій аудиторії або виробництві конкретного товару чи послуги);
- стратегія диверсифікації (випуск нового продукту на новому ринку);
- стратегія інновацій (створення інноваційного продукту);
- стратегія інтенсивного зростання (збільшення частки ринку через проникнення на нові ринки або збільшення продажів на існуючих);
- стратегія оборони (захист підприємства та його продуктів/послуг);
- стратегія злиття і поглинання (придбання інших компаній для розширення ринкової частки або диверсифікації бізнесу);
- стратегія глобалізації (вихід на міжнародні ринки);
- стратегія партнерства та альянсів (досягнення маркетингових та бізнес-цілей через стратегічні союзи з іншими компаніями).

В третьому підрозділі були проаналізовані наведені вище маркетингові стратегії в контексті маркетингового стратегічного планування релокованих підприємств. Так як не всі маркетингові стратегії здатні забезпечити швидку адаптацію та мінімізацію ризиків, то краще за все сфокусуватись на трьох основних стратегіях:

1. Стратегія диверсифікації - фокусується на виході на нові ринки, розширенні асортименту та задоволенні потреб нової цільової аудиторії.
2. Стратегія фокусування - дозволяє зосередитись на вузькому ринковому сегменті.
3. Стратегія інтенсивного зростання – дозволяє швидко забезпечити фінансову стабільність через відновлення позицій та збільшення обсягів продажів.

В останньому четвертому підрозділі було розглянуто особливості маркетингового стратегічного планування діяльності релокованих підприємств. Зважаючи на аналіз особливостей формування маркетингових стратегій в третьому підрозділі, було виявлено, що маркетингове стратегічне планування релокованих підприємств значно відрізняється від маркетингу звичайних підприємств. Це обумовлено специфікою становища релокованих підприємств та непередбачуваною необхідністю адаптації до нових ринкових умов. Але допомогти адаптуватись можуть сформований поетапний план формування маркетингової стратегії для релокованих підприємств:

Етап 1: Організація – побудова маркетингової стратегії за обраним планом, координація її з бізнес-моделлю, залучення підтримки громади та глибоке дослідження нових ринкових умов.

Етап 2: Продукт – аналіз цільової аудиторії та наявного продукту/послуги з метою визначення їх відповідності новому ринку.

Етап 3: Фінанси – розрахунок витрат, бюджету та джерел надходжень коштів.

Етап 4: Збут та логістика – формування системи збуту та каналів продажів, а також налагодження довгострокових партнерських відносин з місцевими постачальниками та дистриб'юторами.

Етап 5: Маркетингова комунікація – визначення цінності, яку релоковане підприємство може надати споживачам, їх потреб та каналів взаємодії з цільовою аудиторією.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕЛОКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА КУХНЯ» НА РИНКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Кухня»

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Нова Кухня» доречно почати саме з характеристики підприємства. Так як у даній кваліфікаційній роботі розглядається саме діяльність релокованих підприємств, то за приклад було вирішено взяти ТОВ «Нова Кухня», компанію, що релокувалась з Маріуполя (Донецька область) до Славутича (Київська область) у березні 2022 року. Загалом підприємство працює на ринку харчової промисловості і з самого початку спеціалізується на виробництві різноманітних продуктів харчування.

До релокації саме підприємство мало іншу структуру, ідею та місію, а також загалом і сам бренд. Так як воно було засноване у приморському місті Маріуполь, то й назва була пов'язана з цим, а саме «АФК» («Азовська Фабрика-Кухня»). Проте після початку повномасштабної війни і, відповідно, релокації підприємства у Славутич, залишати таку назву було просто недоречно, тому компанія вирішила проаналізувати новий ринок та провести ребрендинг відповідно до своїх нових цілей і запитів нової цільової аудиторії. Таким чином і була створена ідею назвати підприємство «Нова Кухня». Назва напряду пов'язана з тим, що компанія виробляє продукти харчування, а прикметник «Нова» підкреслює значущість релокації для оновлення компанії та її шляху.

У зв'язку з втратою виробничих потужностей та неможливістю вивезти на підконтрольну Україні територію обладнання, «Нова Кухня» втратила 98% того, що мала. З цієї причини, довелось змінити вид виробляємої продукції. Якщо раніше «Нова Кухня» мала широку лінійку товарів від супів у стаканах до нарізаних та готових овочів, таких як маринована капуста або варений буряк (рисунок 2.1), то у 2024 році продукція нараховує всього 4 види товарів. Це набір вже готових супів: борщ з телятиною, сирний крем-суп, грибний суп з куркою та суп з фрикадельками. Звісно ж, зупинитись на цьому компанія в

жодному разі не планує, проте для виробництва нової продукції потрібно розігнати темп продажів вже наявної, а з цим якраз і виникає проблема.



Рисунок 2.1 – Лінійка продукції «Азовської Фабрики-Кухні» [33]

Варто зауважити, що до релокації у підприємства проблем з продажами не було. Займатись підприємництвом Марія та Сергій Бубнови розпочали ще у 2011 році, але сама компанія була заснована лише у 2019 році в центральній частині Маріуполя, Донецькій області. «Нова Кухня» (тоді ще «Азовська Фабрика-Кухня» [24]) стала своєрідним хітом та одразу завоювала прихильність не тільки жителів свого рідного міста, а й донеччан загалом. Марія та Сергій Бубнови, засновники «Нової Кухні» дуже багато працювали над тим, щоб зробити свою продукцію унікальною. Це відобразилось і на робочому підході: підприємство активно використовувало новітні технології в приготуванні та зберіганні їжі, досліджувало нові підходи у приготуванні та продажі вже готових страв, регулярно закуповувало нове обладнання, модернізуючи своє підприємство, та постійно збільшувало обсяги

виробництва, представляючи свою продукцію на полицях місцевих офлайн-магазинів, до того ж не тільки локальних, а й мережевих. Вочевидь, бренд мав високий рівень довіри до себе та прихильності від цільової аудиторії.

Неодноразово й ЗМІ цікавилися діяльністю «Азовської Фабрики-Кухні» ще до релокації підприємства у Славутич. Так, у 2021 році український телевізійний канал ICTV зняв сюжет про компанію [25], в якій головна директорка компанії Бубнова Марія чесно та прозоро не тільки розповіла, а й продемонструвала, як відбувається виробництво різноманітної продукції на підприємстві за допомогою інноваційного в Україні обладнання. Звісно ж, це не був єдиний випадок співпраці зі ЗМІ. Після релокації цей процес став значно масштабніше, настільки, що вплинув на маркетинг компанії, але про це доречно детальніше розповісти у наступних підрозділах.

Після початку процесу релокації у 2022 році, коли на Україну напала сусідня держава-терорист, «Азовська Фабрика-Кухня» опинилась фактично у безвихідному становищі. Перші 20 днів від початку повномасштабної війни, не було жодної можливості виїхати, тому підприємство просто віддало всю продукцію, яка в них була на той момент, на потреби українських захисників (а це близько 300 кг заморожених супів, які треба просто розігріти [26]), місцевим волонтерам (по два мішки картоплі, моркви, капусти [26]), а також продовжили поставки овочів у магазини міста [26]. Але 15 березня 2022 року Марія та Сергій Бубнови зі своєю родиною все ж таки змогли виїхати з окупованого Маріуполя лише з однією одиницею обладнання (все інше було знищене остаточно), тим самим розпочавши історію «Новою Кухні» як релокованого підприємства.

Думка про те, що бізнес необхідно відроджувати, а не закидати його на самому початку, міцно вкорінилась, тому бажання закинути все і не продовжувати не виникало. Завдяки підписаному у січні 2022 року договору щодо грантової підтримки, були сили та мотивація продовжувати. Тому процес релокації бренду розпочався з аналізу нового ринку та підбором нового обладнання, а також постійним веденням переговорів щодо фінансової

допомоги для закупівлі обладнання. Але підприємство не було релоковане одразу з нуля. Спочатку було проаналізовано весь український ринок з метою пошуку ідеального місця для підприємства, яке б відповідало таким вимогам:

- потужність з електрики – 600кВт;
- вода підведення – 32 мм діаметр;
- відведення води – 100 мм діаметр мінімум;
- наявність рампи;
- площа – 300 м² [27].

Як результат, ідеальне місце для релокації було знайдене у Славутичі у 2022 році, тому підприємство вирішило релокуватись саме туди.

Доцільно розглянути особливості релокації підприємства у конкретний регіон. Релокація людей та релокація підприємств в умовах повномасштабного вторгнення має одну суттєву відмінність – якщо людина може бути внутрішньо або зовнішньо переміщена в будь-який регіон за власним бажанням (або в той, у який найлегше/найвигідніше релокуватись), то підприємство повинно провести первинний глибинний аналіз з метою дослідження найкращого та найоптимальнішого варіанту для релокації. Загалом, ідеальне місце для релокації підприємства має відповідати таким параметрам:

- віддаленість від зони бойових дій;
- економічна розвиненість регіону;
- відповідна промислова інфраструктура;
- енергетична стабільність;
- зручна логістика;
- сприяння місцевої влади [28].

За статистичними даними (рисунок 2.2), більше всього релокованих підприємств у Львівській, Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській та Дніпропетровській областях, отже вони частіше за все задовільняють підприємців за вищенаведеними параметрами.



Рисунок 2.2 – Релоковані підприємства в Україні [29]

Наразі релокація можлива в один з шістнадцяти регіонів: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська, Рівненська, Кіровоградська, Черкаська, Полтавська, Дніпропетровська та Київська (за виключенням Києва) області, тому підприємствам варто обирати саме з цих варіантів з урахуванням параметрів наведених вище [30].

Для «Нової Кухні» таким регіоном виявився Славутич (Київська область) з трьох причин:

- розвинене фермерство та велика кількість діючих фермерських господарств у суміжних регіонах Чернігівської та Черкаської області, з яким можна співпрацювати і укласти договори про постачання сировини;

- наявність місця для створення сучасної та високоефективної виробничої лінії, що дозволить випускати готову продукцію з високим ступенем переробки;
- закінчення місць у грантової підтримки підприємств, що релокуються до Львівської та Закарпатської областей (мається на увазі неможливість орендувати приміщення, яке б відповідало сучасним вимогам харчової безпеки НАССР та де можна було б розмістити харчове виробництво [32]).

Таким чином, для успішного продовження діяльності релокованих підприємств, дослідження українського ринку з метою пошуку найкращого місця для розміщення виробничих потужностей своєї компанії є не просто важливим, а необхідним.

Також варто окремо розглянути характеристику релокованого підприємства з точки зору маркетингового комплексу 4P (Product, Price, Place, Promotion).

Продукт. Підприємство «Нова Кухня» працює на ринку харчової промисловості та спеціалізується на виробництві продуктів харчування, а саме готових страв з довгим терміном споживання та без особливих вимог до зберігання (але за температури від 0°C до 25°C та відносної вологості повітря не більше 75%). Але до релокації продукція бренду була зовсім іншою. Ідея для створення нових продуктів виникла якраз після глибинного аналізу ринку, тому що стало зрозуміло: з початком військових дій час, який люди проводять у дорозі, збільшився, а склади готової продукції періодично потерпають від аварійних відключень електроенергії, що створює перешкоди, а іноді унеможлиблює збереження готової харчової продукції у придатному стані [31].

Саме тому «Нова Кухня» вирішила виготовляти вже готову продукцію з довгим терміном зберігання, яку можна було б зберігати у будь-яких умовах. Після попередньо проведеного онлайн-опитування з метою визначення, які супи хоче спробувати цільова аудиторія, і була сформована лінійка продукції

компанії. За результатами дослідження були виявлені 4 найбільш привабливі позиції для цільової аудиторії. Наразі товарна лінійка бренду складається з 4 позицій: борщ з телятиною, грибний суп з куркою та вершками, суп з курячими фрикадельками, сирний суп (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Лінійка продукції ТОВ «Нова Кухня»

Вага кожного з супів – 400 грамів. Під час виробництва використовується унікальна технологія термічної стерилізації та інноваційної м'якої упаковки із захисними властивостями, що має назву «реторт-пакет». Такі реторт-пакети дозволяють виробляти продукцію високої якості та без використання консервантів.

Є 3 способи подачі таких супів на стіл:

Спосіб 1: обережно відкрити пакет, перелити його зміст в улюблений посуд та розігріти у мікрохвильовій печі.

Спосіб 2: не відкриваючи пакет, покласти його в гарячу воду, через 5-7 хвилин дістати та обережно перелити суп в тарілку.

Спосіб 3: після відкриття пакету, перелити його зміст в будь-яку каструлю і розігріти на звичайній плиті [31].

Наразі релоковане підприємство «Нова Кухня» вже починає розглядати можливості розширення своєї лінійки продукції, але тільки після того, як буде вирішена поточна управлінська проблема, пов'язана з регулярністю продажів та збуту продукції.

Ціна. Вартість грибного супу з куркою та вершками та сирного крем-супу однакова – 55 грн за упаковку. Вартість супу з фрикадельками трохи вища – 60 грн за упаковку. Борщ є найдорожчою позицією в лінійці товарів «Нової Кухні» – 72 грн за упаковку.

Розглянемо детальніше процес ціноутворення на прикладі борщу з телятиною, який коштує 72 грн:

- *Прямі витрати:*

Сировина та матеріали: вартість інгредієнтів для приготування борщу, таких як буряк, капуста, картопля, телятина, спеції та інші продукти. На одну упаковку витрати на сировину складають приблизно 20 грн.

Пакування: зважаючи на використання обладнання та інноваційне пакування у вигляді реторт-пакетів, а також додаткових етикеток та інших пакувальних матеріалів, то на одну упаковку витрати на пакування становлять 5 грн на упаковку.

Прямі трудові витрати: включають у себе зарплату працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві борщу. На одну упаковку такі витрати становлять приблизно 10 грн на упаковку.

- *Непрямі витрати:*

Загальновиробничі витрати: сюди входять витрати на енергію, амортизацію обладнання, оренду приміщень, адміністративні витрати, що загалом на одну упаковку складає 15 грн.

Маркетинг та дистрибуція: необхідно також враховувати і витрати на рекламу, логістику та просування продукту, а це становить 8 грн на упаковку.

- *Загальні витрати:*

Загальні витрати = Сировина та матеріали + Пакування +
 Прямі трудові витрати + Загальновиробничі витрати +
 Маркетинг та дистрибуція = 20 грн + 5 грн + 10 грн + 15 грн + 8 грн =
58 грн

- *Визначення маржі прибутку:*

Для забезпечення прибутковості підприємство встановлює бажану маржу прибутку. «Нова Кухня» вирішила, що встановить маржу прибутку розміром в 25% від загальних витрат.

Маржа прибутку = Загальні витрати \times 0.25 = 58 грн \times 0.25 = **14,5 грн**

- *Формування кінцевої ціни:*

Кінцева ціна продукту включає загальні витрати та маржу прибутку.

Кінцева ціна = Загальні витрати + Маржа прибутку = 58 грн + 14.5 грн =
72.5 грн

Однак, враховуючи ринкову конкуренцію та психологічні аспекти ціноутворення, підприємство округлило ціну до найближчого зручного значення, а саме до **72 грн**.

Ціна на іншу продукцію є нижчою, тому що там використовується менше інгредієнтів + вони більш дешеві, що й робить ціну нижчою, ніж у борщу з телятиною.

Місце. Як це було зазначено вище, на самому початку бренд працював у Маріуполі (Донецька область), але після початку повномасштабного вторгнення був релокований та почав працювати у Славутичі (Київська область) (рисунок 2.4). На вибір нового місця для релокації вплинули такі аспекти як віддаленість від зони бойових дій та загальна безпека регіону, економічна розвиненість регіону, наявність відповідної промислової інфраструктури, яка найкраще підходить саме для підприємства, що працює на ринку харчової промисловості, енергетична стабільність і відсутність відключень світла, зручна логістика, пов'язана з розвиненим фермерством у Чернігівській та Черкаській областях, а також підтримка місцевої влади.



Рисунок 2.4 - Приміщення, де розташована «Нова Кухня» у Славутичі [36]

Стосовно місць, де можна придбати продукцію «Нової Кухні», то у Славутичі їх супи наявні у деяких фізичних точках, наприклад, у магазині Marktim.Shop, а ще у Сумах. Також бізнес працює по всій Україні завдяки наявності сайту та розвиненим соціальним мережам. Пізніше бренд планує почати продаж своєї продукції офлайн у Дніпрі.

Просування. Розглядаючи аспект просування бренду, то детальніше сам маркетинг підприємства «Нова Кухня» буде розглянуто далі в наступних підрозділах. Зараз доречно описати маркетингове середовище підприємства лише у загальних рисах.

На даний момент, підприємство активно використовує як офлайн-, так і онлайн-методи просування. Щодо онлайн-просування, то у бренду є свої соціальні мережі в Instagram (рисунок 2.5), Facebook та TikTok, а головна директорка компанії Марія Бубнова активно веде свою сторінку у Facebook,

розповідаючи про «Нову Кухню». Такий живий підхід дуже відгукується цільовій аудиторії і підвищує рівень довіри до бренду.

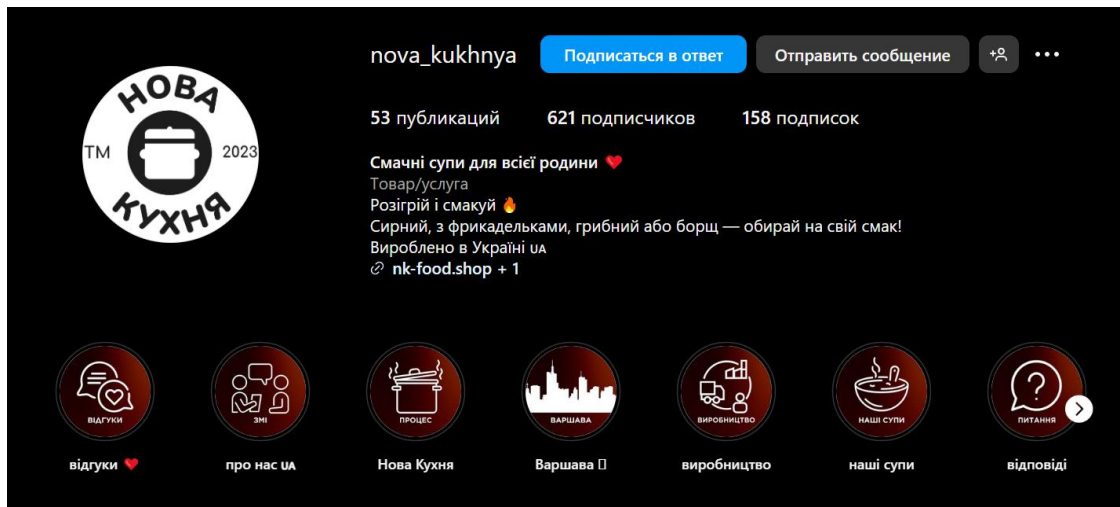


Рисунок 2.5 – Instagram-сторінка «Нової Кухні»

Завдяки цьому підходу Марію постійно запрошують в якості спікерки або учасниці на різноманітні заходи як в Україні, так і в Європі, які допомагають поділитись досвідом управління релокованим бізнесом та продовжувати просування бренду на всеукраїнській арені. Також «Нова Кухня» активно волонтерить, що теж допомагає підвищити рівень впізнаваності та довіри до бренду, особливо у непростий час повномасштабної війни.

Тепер перейдемо до аналізу самого зовнішнього середовища «Нової Кухні». *Зовнішнє середовище підприємства* – це основне джерело, яке забезпечує бренд необхідними ресурсами для підтримки внутрішнього середовища підприємства. Завдяки міцному зв'язку між внутрішнім та зовнішнім середовищем компанія й може задовольняти потреби своїх споживачів на достатньо високому рівні. Але зовнішнє середовище складається з чинників, на які підприємство так чи інакше не може вплинути [34].

Для релокованого підприємства дослідження зовнішнього середовища є особливо важливим. Воно допомагає сформулювати потенційні можливості та

попередити загроза підприємства, які оточують релоковані компанії з усіх сторін. Найбільш доцільним методом оцінки зовнішнього середовища «Нової Кухні» та релокованих підприємств загалом є проведення PEST-аналізу. Таким чином, можна з усіх сторін проаналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища підприємства (таблиця 2.1).

Найбільше значення для релокованого під час війни підприємства мають саме політичні та економічні фактори: якщо в країні нестабільне політичне становище та проблеми з економікою, наприклад, високий рівень інфляції, то підходити до процесу поновлення роботи підприємства треба особливо ретельно, тому що кожна допущена помилка в результаті може стати фатальною.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз зовнішнього середовища «Нової Кухні»

Фактор	Опис	Вплив на підприємство
Політичні фактори (P)		
<i>Регулювання ринку, на якому працює підприємство</i>	Законодавчі акти та регуляції щодо безпеки та якості, наприклад, якості харчових продуктів.	Релоковане підприємство «Нова Кухня» має відповідати всім стандартам та нормам, що може збільшити витрати, але разом з тим і збільшить рівень довіри.
<i>Податкова політика</i>	Ставки податків та стимули для ринку, на якому працює релоковане підприємство	У 2024 році зміни в податковому законодавстві можуть відбутися в будь-який момент, що може дуже негативно впливати на фінансові показники релокованої компанії.
<i>Політична стабільність</i>	Рівень стабільності та передбачуваності політичної обстановки в країні.	На жаль, через повномасштабне вторгнення майже всі ринки в Україні потерпають через нестабільність та неможливість адекватно планувати майбутнє, що впливає на інвестиційний клімат та довгострокове планування бізнесу.

Продовження таблиці 2.1

Економічні фактори (E)		
<i>Стан економіки</i>	Загальний економічний клімат, рівень ВВП, інфляція та економічне зростання.	Наразі в Україні спостерігається потужний економічний спад, особливо в контексті показників інфляції та безробіття, зміни рівня ВВП та курсу гривні у співвідношенні до курсу долара, що серйозно знижує купівельну спроможність споживачів.
<i>Рівень доходів населення</i>	Зміни в доходах споживачів та їх купівельній спроможності.	Через поганий стан економіки в Україні попит на продукцію, особливо на преміальні сегменти готових супів, доволі низький, тому що споживачі прагнуть купувати лише найнеобхідніше.
<i>Вартість сировини та енергії</i>	Коливання цін на основні інгредієнти та енергоресурси.	Через високий рівень інфляції вартість сировини стабільно зростає, а це регулярно підвищує виробничі витрати.
Соціальні фактори (S)		
<i>Зміни в демографії</i>	Зміни в чисельності та структурі населення, старіння населення, зростання міського населення.	Дуже багато людей виїхало в інші країни, що вплинуло на структуру споживання та попит на зручні продукти, такі як готові супи.
<i>Споживчі вподобання</i>	Переваги споживачів щодо здорового харчування, органічних продуктів, зручності.	Подібна ситуація вимагає адаптації продуктів під нові вподобання, зокрема, розширення асортименту органічних супів, а також створення нових лінійок продукції (наприклад, веганської).
<i>Життєвий стиль</i>	Зміни в стилі життя.	Підвищення попиту на швидкі та зручні у приготуванні продукти, такі як готові супи.

Продовження таблиці 2.1

Технологічні фактори (Т)		
<i>Інновації в харчовій промисловості</i>	Нові технології виробництва, збереження та пакування харчових продуктів.	Можливість підвищити якість продукції та зменшити витрати завдяки інноваціям, запозичених з інших країн, які вже інтегрували ідею готових супів у своїй країні і готові поділитись своїм досвідом з Україною.
<i>Автоматизація та роботизація</i>	Впровадження автоматизованих систем у виробничі процеси.	Зниження витрат на виробництво та підвищення продуктивності.
<i>Технології збереження</i>	Розробка нових методів збереження та пакування, які продовжують термін зберігання продуктів.	Збільшення терміну придатності готових супів без втрати якості за рахунок покращення вже наявної інноваційної упаковки.
<i>Інтернет та цифрові технології</i>	Використання інтернет-технологій та соціальних мереж для продажів та взаємодії з клієнтами.	Підвищення ефективності маркетингових кампаній, розширення каналів збуту через онлайн-платформи (такі як соціальні мережі).

Так як «Нова Кухня» працює на ринку харчової промисловості, розглядати контекст екологічності для попередження загроз зовнішнього ринку дуже важливо. Кожне релоковане підприємство повинно поважати екологічне середовище громади, до якої воно було релоковано, і обов'язково повинно приділяти велику увагу дотриманню екологічних норм. Так, наприклад, варто використовувати обладнання з низьким рівнем викидів, впроваджуючи енергоефективні технології та мінімізуючи екологічний слід своєї діяльності. Також «Нова Кухня» активно розвиває напрямок «зеленої промисловості», включаючи впровадження екологічно чистих рішень у

харчовій промисловості та оптимізацію виробничих процесів для зменшення негативного впливу на довкілля.

В рамках аналізу зовнішнього середовища необхідно дослідити й конкурентне середовище ТОВ «Нова Кухня».

Конкурентоспроможність є дуже важливим показником для компанії. Якщо у підприємства високий рівень конкурентоспроможності, закріпитись на ринку та зберегти регулярний попит на свою продукцію підприємству буде значно легше. До того ж, конкурентоспроможність впливає й на те, як підприємство буде розвиватись у майбутньому, як досягатиме стратегічних цілей та наскільки якісно задовільнятиме попит цільової аудиторії [35].

Конкурентоспроможність можна розглянути з декількох сторін, і в цьому допоможе модель п'яти конкурентних сил М. Портера [35]:

1. Конкуренція серед існуючих підприємств;
2. Потенційно нові конкуренти;
3. Товари-замінники (субститути);
4. Постачальники;
5. Покупці.

Для релокованого підприємства, яке потрапило у новий регіон, значущість має саме конкуренція серед існуючих підприємств. Для того, щоб успішно зайти на ринок, необхідно проаналізувати характеристики товару конкурента, його концепцію, функціонал, упаковку, якість, вартість, як він обслуговує своїх споживачів, як він просуває свій товар, які методи комунікації застосовує, яке в нього післяпродажне обслуговування тощо [35]. Тільки після цього можна буде починати працювати над своєю унікальною торгівельною пропозицією і бути точно впевненим, що релоковане підприємство має достатній рівень конкурентоспроможності.

«Нова Кухня» – це підприємство, яке працює на ринку харчової промисловості і виготовляє вже готові супи. Так як вони працюють не тільки в Славутичі, а й по всій Україні, доречно проаналізувати 3 найбільших

українських конкурентів релокованого підприємства «Нова Кухня» на ринку готових супів. Це, насамперед, проект Street Soup.

1. Street Soup

Street Soup – це бренд, який займається виробництвом супів миттєвого приготування на основі бобових, а саме гороху, сочевиці та нуту. Особливість цих супів – високий вміст білку та низька калорійність (всього 150 ккал в 1 стакані), що робить його ідеальним рішенням для спортсменів та людей, що слідкують за своєю фігурою. Ще одна їх перевага – відсутність глютену та використання виключно веганських інгредієнтів, що суттєво розширює цільову аудиторію бренду. Спосіб приготування дуже легкий – додати кип'ячену воду в стакан, почекати 1-2 хвилини та смакувати [37].

Товарна лінійка бренду. Серед продукції Street Soup багато супів, а саме гороховий крем-суп (окремо є з куркою та з яловичиною), грибний крем-суп, томатний крем-суп з перцем чилі, крем-суп з сочевиці, шпинатний крем-суп, нутовий крем-суп, український борщ та мексиканський крем-суп (рисунок 2.6). Okремо є лінійка курячих супів у стакані: курячий суп з локшиною, грибний суп з локшиною, український борщ, мексиканський крем-суп, гороховий крем-суп (також з копченою куркою та з яловичиною), грибний крем-суп, нутовий крем-суп, сочевичний крем-суп, томатний суп з перцем чилі, шпинатний крем-суп. Okремо є супи у саше.

Цінова політика. Ціни на супи в стаканах складають від 24 до 35 грн за штуку. Супи в саше коштують ще дешевше – приблизно 20 грн за штуку. Також можна окремо придбати великі дегустаційні сети з різними наборами супів від 500 грн.



Рисунок 2.6 – 10 смаків крем-супів від Street Soup [37]

Цільова аудиторія бренду. Цільова аудиторія компанії дуже різноманітна. Суп ідеально підходить офісним працівникам, тим, хто багато подорожує, всім, хто літає лоукостами, спортсменам, веганам, людям на схудненні, студентам.

Концепція продукту. Street Soup позиціонує свою продукцію як здоровий, зручний та швидкий обід для зайнятих людей, який з легкістю можна взяти з собою будь-де і будь-куди. Основні переваги крем-супів від Street Soup включають натуральність інгредієнтів, високу харчову цінність, великий вміст білку, низьку калорійність та простоту приготування. Компанія підкреслює, що їхні супи не містять глютену та підходять для веганів.

Упаковка. Форма супів дуже зручна, це просто упаковки та стакани, які зручно використовувати для миттєвого приготування. Також бренд використовує виключно екологічно чисті матеріали, які підлягають вторинній переробці. Дизайн приваблює своєю сучасністю та креативністю, який доповнюють яскраві кольори та зрозуміла інформація на упаковці.

Обслуговування споживачів. Бренд надає повну інформаційну підтримку та завжди готовий відповісти на будь-які питання споживачів у зручний для них спосіб: за допомогою гарячої лінії, електронної пошти або соціальних мереж. У разі отримання неякісного товару, бренд оперативно реагує та повертає кошти. Доставка також відбувається дуже швидко через партнерську логістичну компанію «Нова Пошта».

Просування товару. Маркетинг бренду Street Soup доволі розвинений – вони активно просуваються свою продукцію за допомогою інструментів SEO-маркетингу, таргетованої реклами та використовують органічні методи просування у соціальних мережах. Також бренд використовує email-маркетинг, розсилаючи споживачам новини та спеціальні пропозиції.

Загалом, український бренд їжі швидкого приготування Street Soup має низку конкурентних переваг, таких як висока якість, використання виключно натуральних інгредієнтів, зручність упаковки, екологічна упаковка, а також чітке та зрозуміле позиціонування на ринку.

Також до 2021 конкурентом можна сміливо було назвати бренд E=da, але він вже не функціонує, його соціальні мережі неактивні, тож наразі він не несе ніякої загрози для «Нової Кухні».

Таким чином, в Україні наразі у релокованого підприємства «Нова Кухня» лише один прямий конкурент – компанія з виробництва супів швидкого приготування Street Soup.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Нова Кухня»

Аналіз внутрішнього середовища релокованого підприємства є важливим етапом формування його маркетингової стратегії. Загалом, внутрішнє середовище підприємства – це комплекс факторів, що мають прямий вплив на діяльність підприємства і є результатом прийняття командою підприємства певних управлінських рішень [38]. Відповідно, «Нова Кухня» повинна проводити регулярний аналіз свого внутрішнього середовища з

метою збільшення ефективності діяльності та запобіганню виникнення непередбачуваних проблем.

Під час аналізу внутрішнього середовища релокованого підприємства буде розглянута його організаційна структура, персонал і корпоративна культура, виробничі процеси та технології, фінансовий стан підприємства, маркетинг та продажі [39].

Організаційна структура «Нової Кухні».

«Нова Кухня» вважається малим підприємством, тому що має від 10 до 49 працівників [40]. Наразі активно залучено близько 30 працівників, але структурованої організаційної структури бренд все ще не має.

Керівництво: основне управління «Нової Кухні» здійснюють 3 людини: Марія Бубнова, Сергій Бубнов та Андрій Ситник, проте формально головною директоркою релокованої компанії є саме Марія Бубнова. Разом вони відповідають за стратегічне планування та вирішують всі питання стосовно управління виробництвом (виготовлення, складування, науково-технологічні дослідження та збут продукції), а також управління кадрами (відбір, наймання та підготовка кадрів), тому що HR-менеджера на підприємстві немає.

Виробничий відділ: в першу чергу, на підприємстві працює завідувач виробництва, основні посадові завдання якого організація виробничого процесу, організація роботи персоналу, ведення обліку робочого часу, контроль виконання працівниками правил і норм охорони праці. Окремо компанія найняла на виробництво технолога, який займається розробкою технологічних карт та технологічних інструкцій, контролем дотримання технології виробництва, експлуатації та обслуговування виробничого обладнання, а також організацією системи контролю якості. Також на підприємстві працюють близько 20 робітників, які теж пройшли через релокацію та переїхали у Славутич. Вони виконують всі виробничі задачі, а саме підготовка овочів, м'яса та інших продуктів; миття продуктів харчування; слідкування за роботою обладнання; керування обладнанням, яке займається нарізкою, наливанням, спаюванням та пакуванням виготовлення продукції;

контроль якості; підтримка чистоти на підприємстві; технічне обслуговування обладнання (рисунки 2.7-2.8). Наразі вони працюють на нерегулярній основі, тому що процес регулярних продажів на підприємстві ще не до кінця сформований.

Відділ маркетингу та продажів: основна задача маркетолога, який працює у «Новій Кухні» – стимулювання збуту. Також серед маркетингових обов'язків є просування бренду в соціальних мережах, регулярний аналіз ринку, ведення продажів, пошук потенційних амбасадорів бренду та створення, разом з регулярним оновленням, маркетингової стратегії.

Фінансовий відділ: бухгалтер, що працює на підприємстві, відповідає за фінансове планування, облік та звітність. Також він займається і веденням всієї важливої документації.

Відділу кадрів на підприємстві поки що немає [41].



Рисунки 2.7-2.8 – Професійні кадри релокованого підприємства «Нова Кухня»

Персонал і корпоративна культура «Нової Кухні».

«Нова Кухня» ставить за мету забезпечити роботою тих людей, які більше за все цього потребують після релокації. Таким чином, не у всіх працівників є конкретний досвід роботи на підприємстві та високий рівень кваліфікації, але керівництво бренду вбачає ключовий фактор успішної діяльності підприємства саме в «м'яких» навичках, як-то відповідальність, вміння працювати в команді, працелюбність, терплячість та уважність. Кожен працівник проходить попереднє навчання та отримує повну підтримку від команди та керівництва.

Для «Нової Кухні» важливий комфорт працівників, тому бренд проводить регулярне навчання, щоб зробити з працівників кваліфікованих та цінних на ринку праці спеціалістів. Такий підхід забезпечує компетентність персоналу та відкриває їм нові можливості професійного росту як на самому підприємстві, так і загалом на ринку харчової промисловості.

Окремо важливо зауважити, що керівництво «Нової Кухні» орієнтується на якість, інноваційність та клієнтоорієнтованість, тому їм важливо наймати таких працівників, які підтримують та розуміють бачення та цінності підприємства. Це допомагає компанії займатись стратегічним плануванням та ефективно розподіляти бюджет, покладаючись на своїх працівників та вбачаючи в них надійний фундамент всього підприємства.

А щоб такі цінності ще міцніше закріплювались у баченні команди, «Нова Кухня» регулярно використовує систему заохочень та бонусів для підвищення продуктивності та прокачки мотивації самих працівників. Це можна побачити у високій зарплатні, адекватній робочій системі з лікарнями та відпускними та наявною системою видачі авансів за ефективну роботу персоналу.

Виробничі процеси та технології.

В першу чергу, «Нова Кухня» виділяється серед конкурентів своїм високим рівнем автоматизації та стандартизації виробничих процесів, що полегшує роботу працівників та забезпечує стабільну якість продукції, яка не

залежить від впливу людського фактору. Все обладнання, яке наявне на підприємстві, вироблене або в Україні, або в Європі, та демонструє виняткову ефективність у роботі, в дечому навіть нову для українського ринку (рисунки 2.9-2.10).



Рисунки 2.9-2.10 – Обладнання на релокованому підприємстві «Нова Кухня»

Персонал, особливо завідувач виробництва та технолог, ведуть суворий контроль якості та робочого процесу самих працівників з метою забезпечення відповідності продукції всім встановленим стандартам на всіх етапах виробництва, що особливо важливо для «Нової Кухні», як для підприємства, що працює на ринку харчової промисловості.

Можна сказати, що регулярне впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень, запозичених у конкурентів з Європи та США, має високий позитивний вплив на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Це одна з конкурентних властивостей «Нової Кухні» – високий рівень модернізації у порівнянні з іншими підприємствами, що займаються виробництвом вже готових супів на українському ринку.

Керівництво підприємства зазначає, що зупинятись на вже закупленому обладнанні вони не планують, а навіть навпаки: чим більшими будуть продажі та кількість залучених грантів, тим частіше вони будуть оновлювати, модернізувати та покращувати обладнання задля максимізації ефективності виробничих процесів та забезпечення якості виняткового рівня.

Фінансовий стан підприємства.

Наразі основним джерелом доходів для «Нової Кухні» є продаж вже готових супів. Це ж і є основним джерелом витрат, що потребує оптимізації. Зараз виробничі потужності здатні робити партію в 4500 супів на день, але поки що були створені та продані лише 2 партії, що дорівнює 544 500 грн прибутку. Але чистий прибуток значно менший, тому що необхідно платити податки, вчасно надавати заробітну плату працівникам, оплачувати комунальні послуги та оренду приміщення та подібні витрати. Проте це перестане бути проблемою, якщо процес продажів буде налагоджений.

Після створення системи регулярних продажів, в нагоді тут стане інструмент фінансового планування та контролю. Він допоможе максимально ефективно управляти фінансовими ресурсами підприємства та чітко розуміти, звідки приходять гроші та на що вони витрачаються. До того ж, такий інструмент дуже часто дозволяє знайти новий спосіб отримання грошей та закрити прогалини у фінансових звітах.

Але поки що для «Нової Кухні» це не є проблемою, тому що ще в 2022 році вони залучили близько 400 000 доларів інвестицій, що тоді дорівнювало 14 696 956 грн [36]. Така потужна інвестиція в проект допомогла релокованому підприємству розпочати все з нуля в Славутічі, успішно розвинути свої виробничі потужності та впровадити нові технології на підприємство.

Маркетинг та продажі.

Останнім значущим елементом внутрішнього середовища підприємства є маркетинг. З самого початку «Нова Кухня» вирішила будувати своє маркетингове середовище трьома способами:

1. Через активне просування бренду у соціальних мережах;
2. Через застосування інструментів SEO-маркетингу;
3. Через різноманітні методи офлайн-просування, що включають в себе участь головної директорки «Нової Кухні» у різноманітних ярмарках, нетворкінгових заходах, допомогу українським волонтерським організаціям та військовим окремо, а також через продаж своєї продукції мережам магазинів та локальним торговим точкам у Київській області та інших регіонах України.

Стосовно першого способу, то «Нова Кухня» фокусується одразу на декількох соціальних мережах, а саме на Instagram [42], Telegram [43], TikTok [44] та Facebook [45]. Більше за все увага приділяється саме Instagram та Facebook. Але ще більш активними в контексті деталізації новин про «Нову Кухню» є особисті сторінки в Instagram [46] та Facebook [47] засновниці та головної директорки релокованого бренду Марії Бубнової, яка активно розвиває підприємство та підвищує довіру до нього через свій особистий бренд. Таким чином можна зазначити, що найбільш активно просування бренду відбувається саме через особисті сторінки Бубнової Марії, а також певний відсоток через Instagram «Нової Кухні». Згідно аналізу, інші соціальні мережі «Нової Кухні», такі як Telegram, TikTok та Facebook, не приносять такої ж кількості активних взаємодій та не спонукають споживачів робити продажі.

Інструменти SEO-маркетингу бренду доречно застосовувати в контексті активного розвитку веб-сайту «Нової Кухні» (рисунок 2.11), створення для нього SEO-оптимізованого копірайтингу та просування сайту через активні соціальні мережі бренду. Наразі сайт підприємства не можна назвати актуальним та доречним для того, щоб потенційні споживачі могли його знайти в інтернеті самостійно та зробити покупку. Щоб вирішити цю проблему, був розроблений інший, оновлений сучасний шаблон сайту, який зараз знаходиться на етапі розробки (рисунок 2.12).

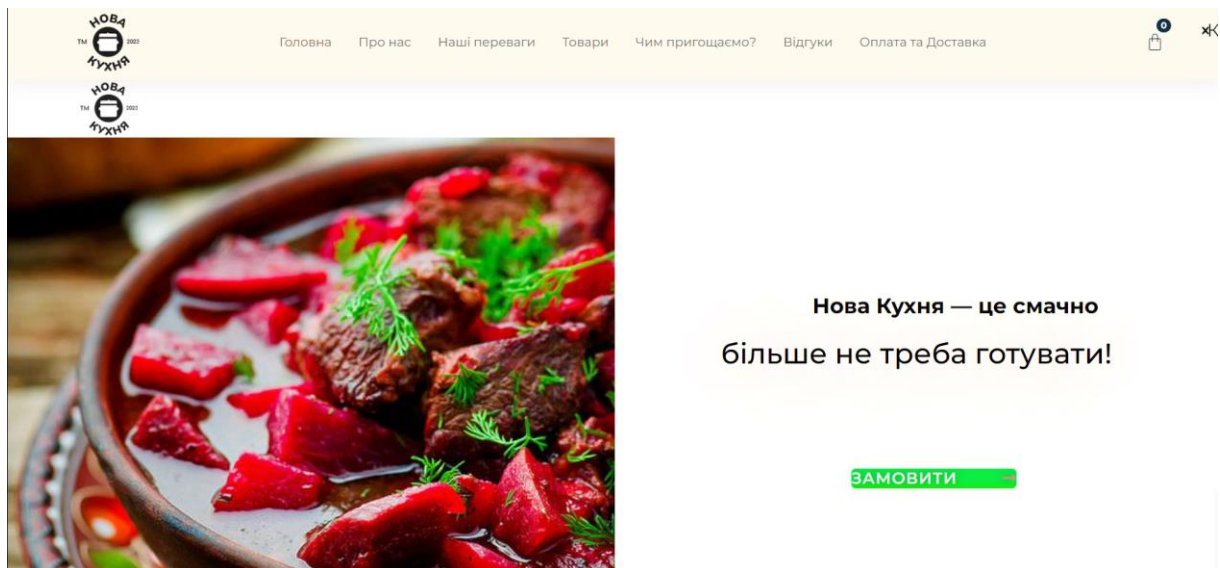


Рисунок 2.11 – Веб-сайт «Нової Кухні» [31]

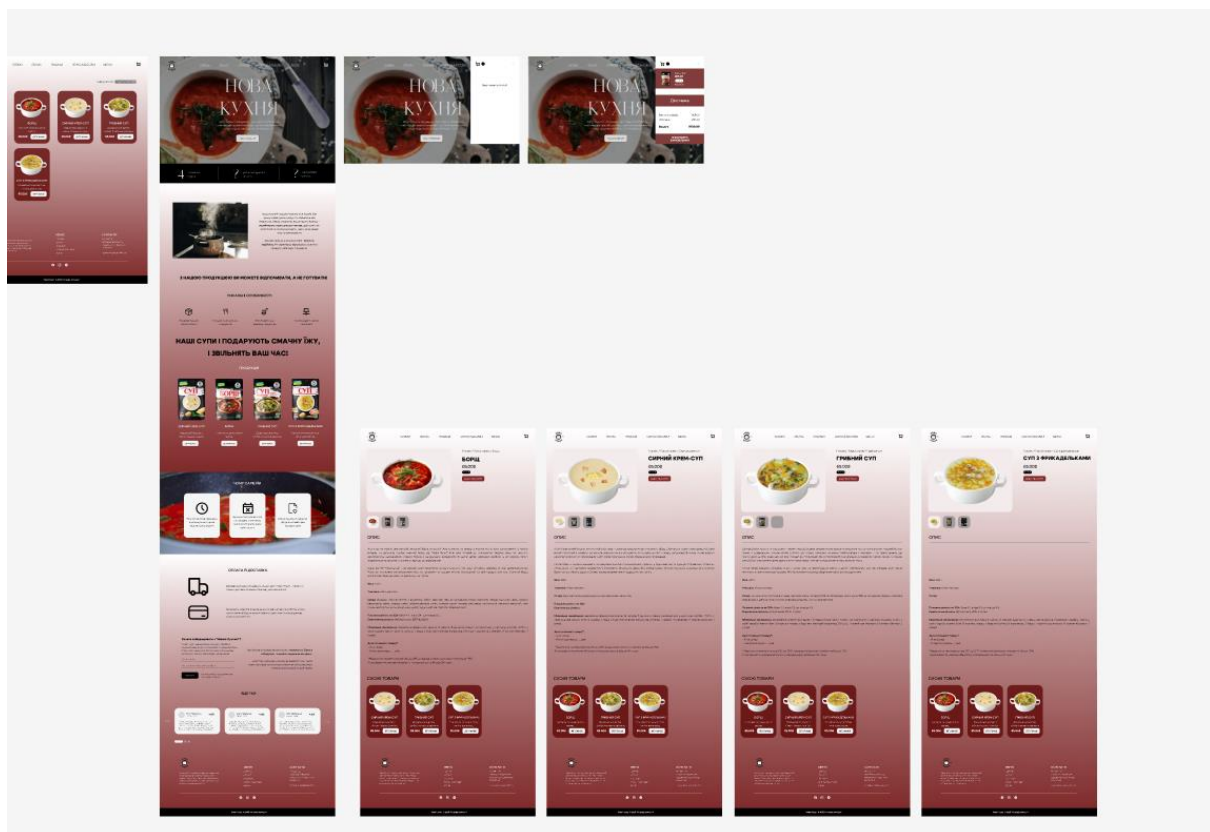


Рисунок 2.12 – Шаблон оновленої веб-сторінки «Нової Кухні»

Також бренд активно розвивається по третьому обраному напрямку – за методами офлайн-просування, які наразі можна вважати найбільш актуальними методами просування для «Нової Кухні». В першу чергу, бренд активно розвивається завдяки потужній онлайн-присутності Бубнової Марії у

соціальних мережах, яка висвітлює діяльність свого бізнесу настільки цікаво, прозоро та відкрито, що різноманітні заходи надсилають їй запрошення прийняти участь в якості спікерки, поділитись досвідом розвитку свого бренду, як він став таким, яким є, та продовжує активно розвиватись незважаючи на всі серйозні труднощі. Це приводить велику кількість нових зацікавлених людей, особливо споживачів та партнерів, які хочуть співпрацювати з бізнесом та розвиватись разом з ним, створюючи щось абсолютно унікальне. Завдяки цьому виникає можливість співпрацювати з локальними офлайн-магазинами у різних точках України та збільшувати можливості для потенційної співпраці з українськими мережами супермаркетів. На даний момент продукція «Нової Кухні» вже представлена у самому Славутичі, у Києві та в Київській області, а також у Чернігові та в Сумах. Додатково відбувається процес перемовин щодо налагодження продажів продукції і в деяких локальних магазинах Дніпра.



Рисунок 2.13 – «Нова Кухня» активно допомагає Збройним Силам України

Іншою сферою офлайн-діяльності «Нової Кухні» є співпраця з українськими волонтерськими організаціями та допомога військовим. В 2024 році «Нова Кухня» щодня активно допомагає постраждалим від російського

вторгнення українцям у Харківській, Запорізькій та Херсонській областях, а також українським захисникам та захисницям (рисунок 2.13). Такий відповідальний підхід має потужний позитивний вплив на імідж бренду та активно розвиває рівень довіри від споживачів до релокованого підприємства.

Також «Нова Кухня» регулярно отримує увагу і від українських діячів. Так, наприклад, останнім, хто побував на підприємстві у Славутичі став Президент України Володимир Зеленський. В середині квітня він приїхав у місто та завітав на підприємство «Нової Кухні» разом зі своєю командою та дружиною Оленою Зеленською (рисунок 2.14). Ця подія найсильніше вплинула на іміджу «Нової Кухні» у позитивну сторону та створила серйозну рекламну кампанію, яка не тільки підвищила рівень довіри від вже існуючої аудиторії бренду, а й принесла ще більше уваги і від споживачів, і від інших компаній, які одразу захотіли співпрацювати з релокованою компанією «Нова Кухня». Як висновок, у червні 2024 року бренд продовжує активно розвиватись як на B2B, так і на B2C-ринку, приймати участь у різноманітних івентах та знаходити нові можливості для співпраці у різних точках України.



Рисунок 2.14 – Президент України Володимир Зеленський зі своєю командою завітав у Славутич на підприємство «Нова Кухня» [48]

Вся наведена вище інформація дозволяє сформулювати управлінську проблему релокованого підприємства. Згідно визначенню, управлінська проблема – це невідповідність бажаного і фактичного рівнів досягнення цілей управління [49]. Таким чином, управлінську проблему можна розглядати як своєрідну перешкоду або виклик, який стоїть перед підприємством і потребує прийняття управлінських рішень для його вирішення. Для релокованого підприємства вирішення управлінської проблеми набуває ще більшої значущості, тому що компанія і без того вже має певний ряд проблем, які сильно тиснуть на керівництво. Відповідно, якщо коректно визначити наявну управлінську проблему, то можна розробити ефективну стратегію розвитку та сильно підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «Нова Кухня» – це релоковане підприємство, яке працює на ринку харчової промисловості та спеціалізується на виробництві супів швидкого приготування. Головним чином, «Нова Кухня» щодня зіштовхується з викликами через пройдений процес релокації в умовах повномасштабного вторгнення, яке призвело до втрати частини клієнтів та проблем з налагодженням нових каналів збуту. Основними симптомами того, що на підприємстві наявна управлінська проблема, є:

- зниження обсягів продажів, яке виникло через неочікувану зміну місця розташування підприємства та втрату ринку збуту;
- втрата клієнтів, яка відбувається на щоденній основі через нездатність підприємства швидко адаптуватись до нових умов і знайти нових клієнтів на новому місці;
- наявність сильних конкурентів, яким «Нова Кухня» не може протистояти на даному етапі свого розвитку, тому що конкуренти мають значні ресурси та технологічні переваги.

Причинами виникнення управлінської проблеми слугує, в першу чергу, релокація виробничих потужностей з Маріуполя в Славутич, тому що переїзд призвів до втрати налагоджених логістичних та збутових ланцюгів, а також до втрати самого обладнання в цілому. Фактично, підприємству довелося

починати свій шлях з нуля. Другою причиною є відсутність нових клієнтів, які просто не знають про продукт або поки що не відчують зацікавленості у ньому. Це прямий наслідок слабого маркетингу та недостатніх маркетингових зусиль, які не призвели до залучення клієнтів на новому місці. Ще однією, третьою причиною є наявність сильного конкурента у вигляді Street Soup, який працює якраз на тому ринку, на який переїхала «Нова Кухня».

Як наслідок, релоковане підприємство «Нова Кухня» несе серйозні фінансові втрати, які пов'язані зі зниженням обсягів продажів та відсутністю нових клієнтів. Крім фінансових втрат, компанія несе ще й ринкові втрати, а саме втрату постійних клієнтів та нездатність завоювати новий ринок збуту. Звісно ж це й зниження конкурентоспроможності, тому що підприємство не здатне адаптуватися до нових умов ринку та забезпечити стабільний рівень продажів.

На основі виявлених симптомів та причин, можна сформулювати **основну управлінську проблему** ТОВ «Нова Кухня»: зниження обсягів продажів та втрата клієнтів через релокацію виробничих потужностей в умовах повномасштабного вторгнення, що призводить до регулярних фінансових втрат та зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку харчової промисловості і, відповідно, продуктів швидкого приготування.

Щоб вирішити цю управлінську проблему, треба сфокусуватись на деяких важливих напрямках діяльності релокованого підприємства, наприклад:

1. Більше інвестувати в маркетинг: необхідна розробка та впровадження нової маркетингової стратегії для залучення клієнтів на новому ринку.
2. Оптимізувати логістику: налагодження нових логістичних ланцюгів призведе до забезпечення стабільного постачання продукції та збільшення кількості задоволених клієнтів.

3. Розширити канали збуту: необхідно вивчати та впроваджувати нові канали збуту, в чому може допомогти активний розвиток маркетингу. Краще за все буде сфокусуватись на онлайн-продажах та активну співпрацю з новими роздрібними мережами.
4. Продовжувати співпрацювати з місцевими партнерами: мати сильні партнерські відносини з місцевими підприємствами та дистриб'юторами дуже важливо, особливо для релокованого підприємства, пріоритетною задачею якого є швидкий вихід на новий ринок.

2.3 IFAS, EFAS та SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова Кухня»

На основі всіх проведених аналізів, можна провести IFAS-аналіз (таблиця 2.2) та EFAS-аналіз (таблиця 2.3) маркетингової діяльності релокованого підприємства «Нова Кухня» з метою дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища та подальшої побудови матриці SWOT-аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Нова Кухня».

Таблиця 2.2 - IFAS-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова Кухня»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Висока якість продукції	3	0,05	0,15
Високий рівень довіри споживачів до бренду	4	0,1	0,4
Активна соціальна та волонтерська діяльність	4	0,1	0,4
Сучасне виробниче обладнання	3	0,1	0,3

Продовження таблиці 2.2

Підтримка локальних фермерів та зміцнення економіки України	5	0,15	0,75
Слабкі сторони			
Неструктурована організаційна структура	-2	0,05	-0,1
Недостатня присутність в інших соціальних мережах	-4	0,1	-0,4
Обмеженість ресурсів на маркетинг	-5	0,2	-1
Відсутність широкої дистрибуції	-3	0,1	-0,3
Недостатня лояльність клієнтів	-2	0,05	-0,1
ВСЬОГО	-	1	0,1

За проведеним IFAS-аналізом можна зробити висновок, що релоковане підприємство «Нова Кухня» є слабким. Можна помітити, що існує багато проблем та викликів, які впливають на ефективність діяльності підприємства та зменшують рівень його конкурентоспроможності. Хоча загальна оцінка позитивна, підприємству слід працювати над покращенням свого внутрішнього середовища, як результат, це призведе до стійкого розвитку та здатності конкурувати на здоровому рівні з іншими підприємствами.

Таблиця 2.3 - EFAS-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Нова Кухня»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Можливості			
Розширення асортименту продукції	4	0,05	0,2
Розвиток дистрибуційних мереж	5	0,1	0,5
Посилення SEO-маркетингу та активність у соцмережах	5	0,2	1
Партнерства з великими роздрібними мережами	3	0,1	0,3
Залучення інвестицій для масштабування виробництва	2	0,05	0,1
Загрози			
Відсутність міжнародної підтримки	-5	0,2	-1
Зміни споживчих уподобань	-1	0,05	-0,05
Економічні кризи в Україні	-3	0,15	-0,45
Вплив негативних відгуків чи медіа-кампаній конкурентів	-2	0,05	-0,1
Загострення воєнної ситуації в країні	-1	0,05	-0,05
ВСЬОГО	-	1	0,45

За проведеним EFAS-аналізом, можна зробити висновок, що релоковане підприємство «Нова Кухня» демонструє середній рівень реакції на фактори зовнішнього середовища. Таким чином, компанія більш-менш ефективно адаптується до змін у макроекономічному, соціокультурному та технологічному середовищі, а також майже завжди успішно реагує на виклики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, тобто на ринку харчової промисловості. Але підприємству «Нова Кухня» треба й надалі працювати над розвитком особистої гнучкості та готовності до будь-яких змін, щоб забезпечити стабільність та розвиток у динамічному зовнішньому середовищі та в ніші продуктів швидкого приготування.

На основі всієї отриманої інформації після декількох проведених аналізів була створена матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Нова Кухня» в Excel-форматі (Додаток А). Згідно перетину сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами, можна детально описати, як підприємство буде розвиватись надалі (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Нова Кухня»

	Можливості	Загрози
Складові SWOT-аналізу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток дистрибуційних мереж. 2. Розширення асортименту продукції. 3. Партнерства з роздрібними мережами. 4. Інвестиції у маркетинг. 5. Залучення інвестицій для масштабування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна споживчих уподобань. 2. Економічні кризи в Україні. 3. Загострення воєнної ситуації в країні. 4. Вплив негативних відгуків чи медіа-кампаній конкурентів. 5. Відсутність міжнародної підтримки

Продовження таблиці 2.4

Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції. 2. Високий рівень довіри бренду до споживачів. 3. Досвідчений керівний склад. 4. Активна соціальна та волонтерська діяльність. 5. Підтримка локальних фермерів та зміцнення економіки України. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання високої якості продукції та високого рівня довіри до бренду для виходу на нові ринки. 2. Розвиток партнерства з великими роздрібними мережами завдяки позитивному іміджу компанії та підтримці локальних фермерів. 3. Посилення маркетингових зусиль у соціальних мережах та SEO для розширення інтернет-продажів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використання позитивного іміджу та активної соціальної діяльності для підтримки лояльності споживачів у періоди економічних криз. 2. Постійне покращення якості продукції для підтримки конкурентоспроможності. 3. Підтримка локальних фермерів для зменшення впливу коливань цін на сировину.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неструктурована організаційна структура. 2. Обмеженість ресурсів на маркетинг. 3. Недостатня присутність в інших соціальних мережах. 4. Відсутність широкої дистрибуції 5. Недостатня лояльність клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення структурованої організаційної структури для ефективнішого управління з метою розширення на нові ринки. 2. Залучення додаткових працівників та ресурсів для посилення маркетингових зусиль та розвитку SEO. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення фінансового управління для підвищення стійкості до економічних криз. 2. Розширення асортименту продукції для адаптації до змін у споживчих уподобаннях. 3. Покращення унікальної торгової пропозиції для посилення конкурентоспроможності.

Також за результатами матриці було виявлено, що найбільш пріоритетним напрямом діяльності для релокованого підприємства «Нова Кухня» є SO, тобто сильні сторони – можливості (Додаток А). Таким чином, при формуванні маркетингової стратегії підприємства у 3 розділі доречно орієнтуватись на такі цілі маркетингової діяльності підприємства:

1. Використання високої якості продукції та високого рівня довіри до бренду для виходу на нові ринки.

2. Розвиток партнерства з великими роздрібними мережами завдяки позитивному іміджу компанії та підтримці локальних фермерів.
3. Посилення маркетингових зусиль у соціальних мережах та SEO для розширення інтернет-продажів.

Висновки до розділу 2

Отже, у 2 розділі був проведений детальний аналіз підприємства, його зовнішнього та внутрішнього середовища, наведена характеристика підприємства, визначена його управлінська проблема, а також був проведений ІFAS-аналіз, EFAS-аналіз, на основі яких була побудована SWOT-матриця.

В першу чергу, була наведена характеристика підприємства, а саме те, що «Нова Кухня» - це релоковане підприємство, яке працює на ринку харчової промисловості та займається виробництвом супів швидкого приготування. До релокації компанія мала зовсім іншу структуру та навіть інший бренд під назвою «Азовська Фабрика-Кухня» (AFK), орієнтований на локальний ринок Маріуполя. Наразі підприємство регулярно зіштовхується з проблемами, напряду пов'язаними з релокацією, одними з яких є втрата обладнання та складність налагодження виробництва на новому місці. Основною ж проблемою є нерегулярність продажів та відсутність налагодженої системи продажів.

Окремо була наведена характеристика підприємства за методом 4P:

Продукт: товарна лінійка бренду складається з 4 позицій: борщ з телятиною, грибний суп з куркою та вершками, суп з курячими фрикадельками, сирний суп.

Ціна: вартість грибного супу з куркою та вершками та сирного крем-супу однакова – 55 грн за упаковку. Вартість супу з фрикадельками трохи вища – 60 грн за упаковку. Борщ є найдорожчою позицією в лінійці товарів «Нової Кухні» – 72 грн за упаковку. Також був розглянутий процес ціноутворення.

Місце: на самому початку бренд працював у Маріуполі (Донецька область), але після початку повномасштабного вторгнення був релокований та почав працювати у Славутичі (Київська область).

Просування: підприємство використовує як офлайн-, так і онлайн-методи просування.

У наступному підрозділі було проаналізовано зовнішнє середовище релокованого підприємства за PEST-аналізом (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища підприємства), після якого було виявлено, що найбільший вплив на релоковані підприємства мають саме політичні та економічні фактори. Додатково було визначено, що для релокованих підприємств, що працюють на ринку харчової промисловості, фактор екологічності теж має суттєве значення.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства неможливий без визначення ключових конкурентів бренду. Для «Нової Кухні» таким конкурентом є Street Soup, українська компанія, яка теж спеціалізується на продуктах швидкого приготування, але вже сухих, тобто в них все ж таки треба налити воду, щоб вони вже були готові. Конкурентів з таким самим продуктом, як у «Нової Кухні» на українському ринку поки що немає.

У третьому підрозділі було розглянуте внутрішнє середовище підприємства, а саме його організаційна структура, персонал і корпоративна культура, виробничі процеси та технології, фінансовий стан підприємства, маркетинг та продажі.

Організаційна структура: «Нова Кухня» вважається малим підприємством, тому що має близько 30 працівників. Структурованої організаційної структури бренд все ще не має.

Персонал і корпоративна культура: «Нова Кухня» наймає на роботу тих працівників, які теж пройшли через релокацію, звертаючи увагу, в першу чергу, не на досвід, а на «м'які» навички. В будь-якому разі, бренд проводить регулярне навчання, щоб зробити з працівників кваліфікованих та цінних на ринку праці спеціалістів.

Виробничі процеси та технології: «Нова Кухня» виділяється серед конкурентів своїм високим рівнем автоматизації та стандартизації виробничих процесів, що полегшує роботу працівників та забезпечує стабільну якість продукції, яка не залежить від впливу людського фактору.

Фінансовий стан підприємства: наразі основним джерелом доходів для «Нової Кухні» є продаж вже готових супів. Поки що були створені та продані лише 2 партії (близько 9 000 супів), що дорівнює 544 500 грн прибутку. Так як процес продажів не був налагоджений, то з постійними доходами у підприємства є проблеми. Але на даний момент це не критично завдяки залученим інвестиціям.

Маркетинг та продажі: з самого початку «Нова Кухня» розвиває своє маркетингове середовище трьома способами:

1. Через активне просування бренду у соціальних мережах;
2. Через застосування інструментів SEO-маркетингу;
3. Через різноманітні методи офлайн-просування, що включають в себе участь головної директорки «Нової Кухні» у різноманітних ярмарках, нетворкінгових заходах, допомогу українським волонтерським організаціям та військовим окремо, а також через продаж своєї продукції мережам магазинів та локальним торговим точкам у Київській області та інших регіонах України.

На основі проведеного аналізу була сформована **основна управлінська проблема** – зниження обсягів продажів та втрата клієнтів через релокацію виробничих потужностей в умовах повномасштабного вторгнення, що призводить до регулярних фінансових втрат та зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку харчової промисловості і, відповідно, продуктів швидкого приготування – а також запропоновані потенційні шляхи вирішення цієї проблеми.

Більш детально можливості вирішення управлінської проблеми були розглянуті під час проведення IFAS-аналізу та EFAS-аналізу, які допомогли визначити, що пріоритетний напрямок розвитку для «Нової Кухні» є SO, тобто

сильні сторони – можливості. Таким чином, абсолютно доречно у 3 розділі орієнтуватись на такі цілі маркетингової діяльності підприємства:

1. Використання високої якості продукції та високого рівня довіри до бренду для виходу на нові ринки.
2. Розвиток партнерства з великими роздрібними мережами завдяки позитивному іміджу компанії та підтримці локальних фермерів.
3. Посилення маркетингових зусиль у соціальних мережах та SEO для розширення інтернет-продажів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «НОВА КУХНЯ»

3.1 Визначення маркетингових цілей ТОВ «Нова Кухня»

Маркетингові цілі підприємства – це цілі, які компанія ставить перед командою маркетингу. Маркетингові цілі охоплюють і стратегічні цілі, й тактичні цілі [50]. Саме таке визначення маркетинговим цілям надала Дія. Бізнес. Якщо говорити конкретно про релоковане підприємство, то стратегічними цілями можуть бути, наприклад, збільшення впізнаваності компанії на новому ринку, а тактичною ціллю – вихід на нові ринки (нові міста або нові країни).

Так як у 2 розділі було визначено, що пріоритетний напрямок розвитку підприємства – SO (сильні сторони та можливості), а маркетингові цілі повинні виглядати так:

1. Використання високої якості продукції та високого рівня довіри до бренду для виходу на нові ринки;
2. Розвиток партнерства з великими роздрібними мережами завдяки позитивному іміджу компанії та підтримці локальних фермерів;
3. Посилення маркетингових зусиль у соціальних мережах та SEO для розширення інтернет-продажів,

варто розбити ці масштабні маркетингові цілі на декілька менших підцілей, щоб формування маркетингової стратегії виглядало логічно та структуровано, а не було окреслене лише в загальних рисах. Окремо треба сформулювати маркетингові цілі по системі SMART, тобто вони повинні бути конкретними, досяжними, узгодженими (між собою), вимірними та ув'язаними в часі [51].

Отже, для «Нової Кухні» доречно було б зазначити такі маркетингові підцілі:

- для офлайн-просування провести дослідження потенційних нових ринків для визначення найбільш перспективних напрямків;
- розробити для соціальних мереж адаптовані маркетингові матеріали, які підкреслюватимуть високу якість продукції та надійність бренду.
- запровадити пробні продажі на нових ринках для оцінки реакції споживачів та збирання зворотного зв'язку;
- підготувати презентації та пропозиції для великих роздрібних мереж, акцентуючи увагу на позитивному іміджі компанії;
- розробити офіційну програму співпраці з локальними фермерами, що включає взаємовигідні умови та підтримку;
- організувати спільні маркетингові заходи з роздрібними мережами для просування продукції та підвищення обізнаності про бренд;
- створити та реалізувати контент-план для соціальних мереж, орієнтований на залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих;
- оптимізувати вебсайт компанії для пошукових систем, включаючи використання релевантних ключових слів та поліпшення технічних аспектів SEO;
- запустити рекламні кампанії у соціальних мережах та контекстну рекламу для залучення більшої кількості трафіку на сайт та збільшення конверсій.

3.2 Визначення основних складових маркетингової стратегії релокованого підприємства ТОВ «Нова Кухня»

Щоб досягти всіх поставлених вище маркетингових цілей, необхідна структурована та коректно прописана маркетингова стратегія. На основі всіх проведених досліджень у 2 розділі, необхідно визначити декілька складових, які будуть формувати стратегію та стануть її фундаментом у наступних підрозділах:

1. **Аналіз ринку та конкурентів:** першочергово необхідно було провести детальний аналіз поточного стану ринку харчової промисловості, зокрема нового ринку, де планує працювати «Нова Кухня» у найближчі роки. Необхідне визначення основних конкурентів, їх сильних та слабких сторін, ринкової частки та стратегії загалом.
2. **Цільова аудиторія:** необхідно визначити та сегментувати цільову аудиторію на новому ринку, враховуючи демографічні, географічні, поведінкові та психографічні характеристики.
3. **Позиціонування бренду:** необхідно розробити унікальну торгову пропозицію (УТП) для продукції «Нової Кухні» з обов'язковим урахуванням потреб та очікувань цільової аудиторії. Також необхідно визначити ключові повідомлення, які будуть донесені до споживачів через маркетингові канали просування.
4. **Маркетингові канали та інструменти:** необхідно розробити ефективні маркетингові канали для комунікації з цільовою аудиторією, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO, PPC-рекламу, email-маркетинг та PR. На цьому етапі необхідна маркетингова комунікаційна стратегія, тому що вона покриває використання кожного з каналів, включаючи план контенту та бюджетування.
5. **Партнерства та співпраця:** необхідно регулярно та поступово розвивати партнерські відносини з локальними фермерами та великими роздрібними мережами для підтримки іміджу компанії та розширення каналів збуту.
6. **Ціноутворення:** необхідно визначити оптимальні ціни на продукцію, враховуючи витрати, цінову політику конкурентів та сприйняття цінності продукту споживачами.
7. **Маркетингові дослідження та аналіз ефективності:** необхідно регулярно проводити маркетингові дослідження для відстеження

змін на ринку, оцінки ефективності маркетингових заходів та коригування стратегії. Також варто на самому початку встановити ключові показники ефективності (KPI) для оцінки успіху маркетингових активностей та досягнення поставлених цілей.

Отже, ці 7 складових маркетингової стратегії допоможуть сформувати цілісну та ефективну стратегію для релокованого підприємства «Нова Кухня», спрямовану на вирішення управлінської проблеми, а саме завоювання нового ринку та налаштування регулярності продажів і, як наслідок, забезпечення стабільного зростання бізнесу.

3.3 Формування маркетингової стратегії ТОВ «Нова Кухня»

В теоретичному розділі було виявлено, що найкращими стратегіями для релокованого підприємства є стратегія диверсифікації, стратегія фокусування та стратегія інтенсивного зростання. Так як управлінська проблема релокованого підприємства ТОВ «Нова Кухня» – це збільшення кількості продажів нового товару на новому ринку, то найкращим варіантом є фокус на стратегії диверсифікації за матрицею Ансоффа (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця Ансоффа

		Опис товару	
		Існуючий товар	Новий товар
Опис ринку	Існуючий ринок	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розвитку товару
	Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Для більш точного виявлення актуальної стратегії для релокованого підприємства ТОВ «Нова Кухня» варто провести оцінку стратегій росту в такому порядку:

1. Спочатку проаналізувати шляхи росту бізнесу на існуючому ринку з існуючим товаром (таблиця 3.2);
2. Далі проаналізувати можливості успіху існуючого товару на новому ринку (таблиця 3.3);
3. Далі шукати ніші для нових продуктів на існуючому ринку (таблиця 3.4);
4. І останнім кроком роздивитись варіант диверсифікації бізнесу (таблиця 3.5);

Таблиця 3.2 – Стратегія глибокого проникнення

Стратегія глибокого проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи росту на існуючому ринку?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
<i>Описати поточний ринок та поточний товар</i>	Поточний ринок: Ринок харчової промисловості на Сході України (Донецька область) Поточний товар: овочі, фрукти та їжа швидкого приготування		
Темп зростання ринку	Високий	Сповільнюється, проте зростаючий	Стагнація або зниження обсягів ринку
Рівень використання товару компанії серед ЦА	Нижчий, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вищий, ніж у середньому по ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Нижчий, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вищий, ніж у середньому по ринку
Рівень знання бренду	Нижчий, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вищий, ніж у середньому по ринку
Економія від масштабу	Присутня		Відсутня
Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів)	Так		Ні
Можливість до високого рівня інвестицій	Присутня		Відсутня

Отже, оцінка можливостей реалізації стратегії глибокого проникнення продемонструвала, що у «Нової Кухні» немає можливостей та перспектив на

існуючому ринку зі вже існуючим товаром, але до повномасштабного вторгнення та релокації це був найбільш актуальний варіант для «Нової Кухні».

Таблиця 3.3 – Стратегія розвитку ринку

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на новий ринок?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
<i>Описати новий ринок та поточний товар</i>	Новий ринок: Ринок харчової промисловості на Півночі України (Київська область) Поточний товар: овочі, фрукти та їжа швидкого приготування		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку)	Так	Є значні недоліки	Необхідно покращувати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насиченості ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Сповільнюється, але має зростаючий характер	Вищий, ніж у середньому по ринку
Товар має унікальні якості, має конкурентну перевагу (у порівнянні з крупними гравцями ринку)	Нижчий, ніж в середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Стагнація або зниження обсягу ринку
Економія від масштабу	Присутня		Відсутня
Товар компанії має конкурентну перевагу на новому ринку (у порівнянні з товарами інших гравців)	Так		Ні
Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків та завантаженість виробничих потужностей дозволяє виробляти більше	Так		Ні

Отже, оцінка можливостей реалізації стратегії розвитку ринку продемонструвала, що у «Нової Кухні» складна ситуація щодо виходу на нові ринки з існуючим товаром, тому що це може бути одночасно як і доволі

непоганою ідеєю, так і завідомо програшним варіантом. З цієї причини необхідно проаналізувати інші стратегії за матрицею Ансоффа.

Таблиця 3.4 – Стратегія розвитку товару

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширювати асортимент товарів на поточному ринку?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
<i>Описати поточний ринок та новий товар</i>	Поточний ринок: Ринок харчової промисловості на Сході України (Донецька область) Поточний товар: супи швидкого приготування (які вже готові і їх треба просто розігріти)		
Темп зростання поточного ринку	Високий	Сповільнюється, але має зростаючий характер	Стагнація або зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу	Так	Намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових товарів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	Високий	Середній	Низький

Отже, оцінка можливостей реалізації стратегії розвитку товару продемонструвала, що «Нова Кухня» не зможе успішно розширити асортимент нового товару на поточному ринку. Таким чином, варто перейти до аналізу останньої стратегії за матрицею Ансоффа.

Таблиця 3.5 – Стратегія диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії у диверсифікації продуктового портфелю?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
<i>Описати новий ринок та новий товар</i>	Новий ринок: Ринок харчової промисловості на Півночі України (Київська область) Поточний товар: супи швидкого приготування (які вже готові і їх треба просто розігріти)		
Темп зростання поточного ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але має зростаючий характер	Високий
Конкуренція на поточному ринку	Високий	Тенденція до збільшення	Низький рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку компанії на новому ринку	Так		Ні
Компанія має певний рівень компетенції для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточному ринку за допомогою поточних товарів	Мінімальні або відсутні зовсім		Присутні

Отже, оцінка можливостей реалізації стратегій показала, що **маркетингова стратегія диверсифікації** для релокованого підприємства «Нова Кухня» є найбільш оптимальним рішенням. Вона передбачає вирішення управлінської проблеми, а саме підвищення впізнаваності бренду, залучення нової аудиторії та зміцнення позицій компанії на ринку. Ця стратегія вже почала застосовуватись маркетинговим відділом «Нової Кухні», тому що вже відбулось розширення продуктового асортименту та вихід на нові ринки та інтеграцію. Маркетингова стратегія диверсифікації базується на описаних вище маркетинговій стратегії просування та комунікаційній стратегії, спрямованій на підвищення впізнаваності бренду, залучення нової аудиторії та зміцнення позицій компанії на ринку.

Першим важливим елементом формування маркетингової стратегії релокованого підприємства є *формування комунікаційної стратегії*. В даному випадку, маркетингова комунікаційна стратегія необхідна, в першу чергу, для

досягнення цілей, пов'язаних з онлайн-просуванням, а саме розробка для соціальних мереж адаптованих маркетингових матеріалів, які підкреслюватимуть високу якість продукції та надійність бренду, створення та реалізація контент-плану для соціальних мереж, орієнтованого на залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих, а також оптимізація вебсайту компанії для пошукових систем, включаючи використання релевантних ключових слів та поліпшення технічних аспектів SEO.

Отже, щоб наблизити вирішення управлінської проблеми релокованого підприємства, «Новій Кухні» необхідно вибудувати канали комунікації зі споживачами. Це дуже важливо, тому що релокованому підприємству необхідно створити та підтримувати впізнаваний бренд на новому ринку. Маркетингова комунікаційна стратегія, відповідно, використовує такі інструменти, які націлені якраз на цілеспрямовані та послідовні зусилля по підвищенню рівня впізнаваності релокованого підприємства. Також маркетингова комунікаційна стратегія, крім зазначених вище цілей, також виконує й задачі щодо розширення аудиторії, підтримки лояльності клієнтів, просування унікальних пропозицій, залучення інвестицій та партнерів, а також загальна адаптація до ринкових змін.

Отже, маркетингова комунікаційна стратегія якраз і слугує для самого підприємства міцним та надійним фундаментом, що забезпечує успішне майбутнє релокованим підприємствам. Саме тому брендам рекомендовано починати будувати маркетингову стратегію саме з комунікаційної її частини, плавно переходячи в стратегію просування, а потім формуючи сукупну маркетингову стратегію.

На основі всієї вищенаведеної інформації можемо сформулювати й саму маркетингову комунікаційну стратегію для ТОВ «Нова Кухня».

Мета маркетингової комунікаційної стратегії релокованого підприємства «Нова Кухня» – забезпечити високий рівень впізнаваності бренду, розширити ринок збуту за рахунок створення каналів комунікації, підвищити лояльність споживачів та зміцнити позиції компанії на ринку

продуктів швидкого приготування за допомогою ефективних маркетингових комунікацій.

Цільова аудиторія.

Під час побудови комунікаційних каналів, важливо одразу визначити, на кого буде орієнтована маркетингова комунікаційна стратегія. В першу чергу це повинні бути споживачі, які сприймають концепт продукції швидкого приготування, мають високий рівень зайнятості, прагнуть здорового та швидкого харчування. З соціальної точки зору, ці споживачі повинні відчувати позитивний вплив, коли бачать трансляцію цінностей з підтримки локальних виробників, волонтерської діяльності, допомоги постраждалим від повномасштабного вторгнення. Саме це повинно формувати основний меседж компанії – «ми – представники якісного продукту, який підтримує локальних фермерів, веде активне волонтерську діяльність та допомагає тим, хто цього потребує». Також «Новій Кухні» дуже важливо регулярно ділитись з аудиторією унікальною історією релокації та відновлення компанії. Як результат, все це сильно впливатиме на позитивний імідж та високий рівень довіри до бренду.

Зважаючи на внутрішню статистику, основною цільовою аудиторією «Нової Кухні» є жінки від 35 до 44 років (%), але також є і чоловіки, які поки що не є основною цільовою аудиторією релокованого бренду. Також цільова аудиторія релокованого підприємства включатиме в себе великі міста України, такі як Київ та Київську область, Одесу, Львів, Дніпро та Харків, а також Чернігів та Суми, тому що зараз там є можливість купити продукцію бренду офлайн.

Після проведення аналізу цільової аудиторії, було вирішено провести опитування (Додаток В) та виявити, наскільки вже «Нова Кухня» відома у Київській області. Вдалось зібрати 218 відповідей від респондентів з Київщини. За результатами проведеного опитування були виявлені такі результати (рисунки 3.1-3.6):



Рисунок 3.1 – Рівень впізнаваності супів швидкого приготування бренду «Нова Кухня»



Рисунок 3.2 – Кількість покупців, що придбали супи швидкого приготування бренду «Нова Кухня»

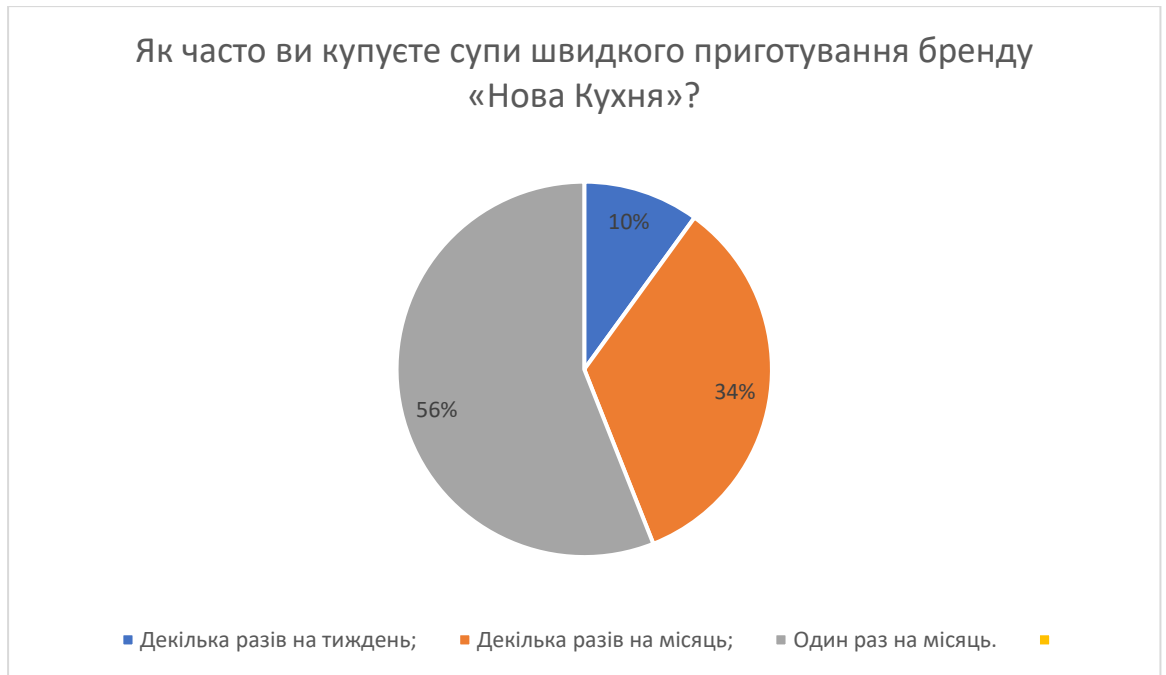


Рисунок 3.3 – Показник частоти купівлі супів швидкого приготування бренду «Нова Кухня»

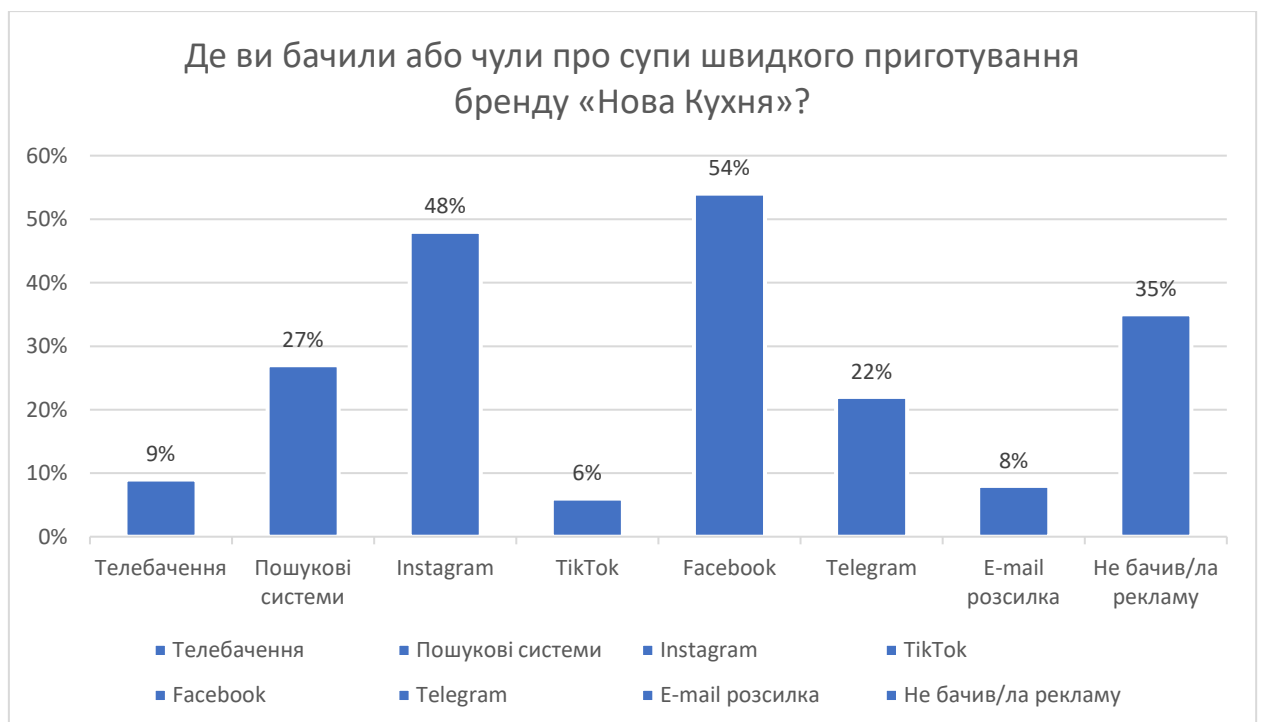


Рисунок 3.4 – Найпоширеніші канали комунікації бренду «Нова Кухня» з цільовою аудиторією



Рисунок 3.5 – Показник важливості бренду супів швидкого приготування для покупців



Рисунок 3.6 – Показник готовності цільової аудиторії підтримувати релоковані компанії

Щодо інших показників, то було виявлено, що 84% опитувачів – жінки, а інші 16% – чоловіки. Найбільшими аудиторіями були люди від 36 до 45 років

(38%) та від 46 до 55 років (32%). 45% аудиторії відносяться до тих, кому грошей вистачає на продукти харчування та одяг, тому аудиторія є доволі платеспроможною.

Опитування показало, що бренд дійсно потребує розвитку комунікаційної стратегії та роботи над підвищенням впізнаваності бренду.

Основні канали комунікації.

Раніше тестувались всі можливі платформи приведення аудиторії до бренду, включаючи і Telegram, і Instagram, і Facebook, і Tiktok. Найбільшу результативність стосовно активності аудиторії показали Instagram та Facebook, тому доречно зробити саме їх основними каналами комунікації. Окремо треба попрацювати над вебсайтом, а саме над його SEO-оптимізацією. В рамках передатестаційної практики було оновлено дизайн сайту та створено SEO-оптимізовані тексти, що допоможуть зробити пошукові мережі ще одним каналом комунікації. Абсолютно доцільно застосувати інструмент e-mail-маркетингу в якості ще одного каналу комунікації, який допоможе проводити регулярні розсилки з акціями, новинами та корисними матеріалами і, відповідно, тримати постійний зв'язок з клієнтами.

Інструменти маркетингової комунікаційної стратегії.

1. Контент-маркетинг. Один з найголовніших інструментів маркетингової стратегії, контент-маркетинг відповідатиме за створення регулярного цікавого контенту, що транслюватиме меседж компанії та підвищуватиме рівень лояльності до бренду. Щоб споживачі залишались зацікавленими, треба робити постинг різноманітним, включаючи дописи, stories та reels. Бренд повинен регулярно ділитись власними історіями успіху, розповідати про життєвий шлях релокованого підприємства, ділитись відгуками від споживачів, клієнтів та партнерів, а також проводити онлайн-трансляції з виробництва. Приклад контент-плану на тиждень наведений у додатку Б.

2. SEO-оптимізація. Регулярне проведення SEO-аналітики та наповнення вебсайту якісними SEO-оптимізованими текстами з метою покращення результатів видачі у пошукових системах за ключовими словами, наприклад «купити суп», «їжа швидкого приготування, тощо.
3. SMM. Так само як і в SEO-оптимізації, контент в соціальних мережах потрібно робити SEO-оптимізованим, щоб можна було знайти сторінку в Instagram або Facebook за ключовими словами та хештегами. Активне їх використання підвищує вірогідність того, що потенційний споживач побачить у рекомендаціях саме профіль «Нової Кухні». Також в контексті маркетингу в соціальних мережах треба регулярно взаємодіяти з підписниками через коментарі, опитування, ігрові формати та швидкі відповіді на їх повідомлення в особистому чаті. Це теж впливає на підвищення рівня довіри до бренду та змушує споживачів відчувати, що їх цінують та поважають.
4. Партнерство та співпраця. Щотижня необхідно шукати нові компанії, які можуть стати потенційними партнерами бренду. Разом з ними необхідно організовувати спільні акції, створювати цікаві заходи, ярмарки та фестивалі, пов'язані з їжею та кулінарією.
5. Пошук інфлюенсерів та амбасадорів бренду. На рівні з партнерами у вигляді локальних магазинів та роздрібних мереж, треба активно розвивати співпрацю з UGC-крейторами, які можуть стати потенційними амбасадорами релокованого бренду «Нова Кухня». Це можуть бути відомі блогери та впливові особи, які задіяні у сфері кулінарії та здорового харчування, або ж це можуть бути підприємці та підприємці, які теж можуть транслювати важливі цінності бренду до своєї аудиторії.

А щоб відслідковувати ефективність застосування цих інструментів, необхідно проводити регулярний аналіз маркетингової комунікаційної стратегії, застосовуючи KPI (а саме зростанню кількості підписників у

соціальних мережах, підвищення рівня взаємодії (лайки, коментарі, поширення), зростання трафіку на вебсайт, збільшення обсягів продажів через онлайн-канали просування, позитивні відгуки від клієнтів та партнерів) та внутрішню статистику ключових соціальних мереж (у даному випадку Instagram та Facebook). Для великої кількості позитивних відгуків від клієнтів та партнерів, необхідно проводити регулярний збір зворотного зв'язку від клієнтів через соціальні мережі та електронну пошту, а також не забувати аналізувати відгуки для покращення продуктів та обслуговування.

Команда, задіяна у реалізації маркетингової комунікаційної стратегії.

В першу чергу це SMM-спеціаліст з маркетинговою освітою. Він повинен провести детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища бренду, проаналізувати конкурентів, прописати позиціонування та конкурентні переваги, провести IFAS-аналіз та EFAS-аналіз і разом з тим визначити слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози підприємства. На основі цього SMM-спеціаліст зможе скласти успішну комунікаційну стратегію, написати контент-план та проводити регулярний аналіз з щотижневим або щомісячним наданням звітності.

Для написання текстів, сценаріїв та ведення блогу на сайті необхідний копірайтер. Для оформлення візуальної частини (тобто дописи, stories та сайт) необхідний дизайнер. Для створення ефектних reels потрібен монтажер. Окремо для зйомки контенту може знадобитись фотограф та відеограф. Ще потрібен дірект-менеджер, який зможе обробляти повідомлення від клієнтів та закривати продажі. Звісно ж, деякі з цих задач може виконувати SMM-спеціаліст, але варто найняти 2-3 спеціалістів з метою забезпечення ефективності роботи. Окремо для покращення роботи вебсайту треба найняти SEO-спеціаліста, який зможе зробити якісний SEO-аналіз та збільшити можливість видачі саме веб-сайту «Нової Кухні», коли потенційні клієнти будуть шукати в мережах необхідний їм запит, пов'язаний зі сферою діяльності «Нової Кухні».

Для того, щоб дотримуватись регулярності, рекомендується використовувати такий план дій:

1. Щомісяця створювати контент-план на наступний місяць;
2. Щотижня аналізувати контент-план та адаптувати його відповідно до інфоприводів та подій, що відбуваються на підприємстві.
3. Публікувати дописи в Instagram 2 рази на тиждень/8 разів на місяць.
4. Публікувати reels в Instagram 2 рази на тиждень/8 разів на місяць.
5. Публікувати stories в Instagram 3-5 разів на тиждень.
6. Регулярно приймати участь у локальних заходах та фестивалях.
7. Проводити конкурси та розіграші у соціальних мережах.

Раз на три місяці доцільно проводити аналіз маркетингової комунікаційної стратегії, результатів, які вона приносить, та за потреби коригувати стратегії на основі отриманих даних та змін у ринкових умовах, в якому перебуває релоковане підприємство «Нова Кухня».

Другим важливим елементом формування маркетингової стратегії релокованого підприємства є *формування стратегії просування*, яка тісно переплітається з комунікаційною стратегією, тому що необхідно використовувати обрані маркетингові канали для залучення реклами. Також саме стратегія просування допомагає з реалізацією п'ятого пункту, а саме з налагодження регулярного партнерства та співпраць з різними магазинами. Але найголовніша задача маркетингової стратегії просування – допомогти донести меседжі, створені комунікаційною стратегією, до людей, яким це може бути цікаво. Використовуючи онлайн та офлайн-методи просування, правильно сформована рекламна стратегія буде підвищувати рівень впізнаваності бренду, залучати нову аудиторію та, як результат, підвищувати рівень продажів. Без ефективної стратегії просування, загальна маркетингова стратегія не зможе вирішити виявлену управлінську проблему релокованого підприємства «Нова Кухня».

Таким чином, для того, щоб «Нова Кухня» змогла налагодити ефективні продажі, необхідно визначити, де саме і в якому форматі просувати бренд, щоб

точно залучити нових споживачів. Варто пам'ятати, що підхід до просування продукту повинен чітко відображати цінності самого бренду і не створювати хибний образ товару. Таким чином, маркетингова стратегія просування повинна використовувати ті ж самі меседжі та цінності, які використовувались і під час розробки комунікаційної стратегії (наприклад, якість продукції, метод «прозорого» виробництва, унікальний підхід до виробництва страв швидкого приготування тощо). Також стратегія просування, крім свого прямого призначення у вигляді збільшення продажів, залучає нову аудиторію загалом, що допомагає активно розвивати бренд, отримувати більше пропозицій від B2B-сегменту (наприклад, від роздрібних мереж), залучатиме інвестиції та загалом підвищуватиме конкурентоспроможність релокованого підприємства «Нова Кухня».

Якщо маркетингова комунікаційна стратегія – це фундамент, на якому будується стратегія просування, то рекламна стратегія – це той самий гачок, який допоможе потенційним споживачам дізнатись більше про продукт та зробити замовлення. Саме тому релокованому підприємству «Нова Кухня» рекомендовано інтегрувати стратегію просування лише після того, як комунікаційна частина основної маркетингової стратегії буде ефективно працювати та давати перші результати у вигляді підвищеного рівня довіри та лояльності від вже існуючих клієнтів.

Отже, на основі всієї вищенаведеної інформації, можемо сформулювати й саму маркетингову стратегію просування для ТОВ «Нова Кухня».

Мета маркетингової стратегії просування релокованого підприємства «Нова Кухня» – підвищення рівня впізнаваності бренду, залучення нової активної аудиторії до основних каналів комунікації та збільшення рівня продажів. Крім того, ця стратегія просування має допомогти сформувати позитивний імідж релокованого підприємства та закріпити його позиції на ринку, як результат забезпечуючи сталі партнерські відносини з бізнес-партнерами та інвесторами.

Цільова аудиторія.

Цільова аудиторія ще була визначена під час формування маркетингової комунікаційної стратегії, тому доцільно й саму рекламу орієнтувати на ту ж саму цільову аудиторію.

Інтереси цільової аудиторії: споживачі, які позитивно відносяться до їжі швидкого приготування та готові спробувати щось нове; споживачі з високим рівнем зайнятості, наприклад, бізнесмени або підприємці; споживачі, яким цікаве здорове харчування, на яке вони не готові витратити забагато часу; споживачі, яким важлива підтримка волонтерів, допомога постраждалим від повномасштабного вторгнення, а також військовим; споживачі, які готові зміцнювати економіку України за рахунок підтримки релокованих підприємств та локальних виробників.

Стать цільової аудиторії: загалом жінки від 35 до 44 років, але можливі й чоловіки (поки що не є основною цільовою аудиторією релокованого бренду).

Де знаходиться цільова аудиторія: великі міста України, такі як Київ та Київську область, Одесу, Львів, Дніпро та Харків, а також Чернігів та Суми, тому що зараз там є можливість купити продукцію бренду офлайн.

Також рекомендовано протестувати рекламну кампанію, фокусуючись на молоді віком від 18 до 35 років, які активно використовують Інтернет та соціальні мережі, а також на бізнес-клієнтах (ресторани, кафе, роздрібні мережі), зацікавлені в якісних та оригінальних продуктах швидкого приготування для своїх клієнтів.

Основні канали розміщення реклами.

Доцільно розміщувати рекламу як в онлайн, так і в офлайн середовищах:

Онлайн-канали:

- Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok): тут в нагоді може стати таргетована реклама, яку можна налаштувати конкретно орієнтуючись на ту цільову аудиторію, яка потрібна.

- Google Ads та реклама на YouTube: ще один канал розміщення онлайн-реклами, в якому можна налаштовувати рекламні оголошення під конкретну цільову аудиторію.
- Електронні розсилки та e-mail-маркетинг: цей канал просування тісно пов'язаний з маркетинговою комунікаційною стратегією, тому потрібно органічно інтегрувати рекламу з корисним контентом для цільової аудиторії.
- Партнерські сайти та блоги, присвячені кулінарії та здоровому харчуванню: цей канал просування допоможе знаходити не просто споживачів, а зацікавлених клієнтів, які будуть хотіти дізнатись більше про продукт та сам бренд.

Офлайн-канали:

- Промо-акції в супермаркетах та торгових центрах: якщо представники певних магазинів сумніваються у тому, наскільки цей продукт сподобається людям, варто безкоштовно передати певну кількість товару в ці магазини та подивитись, наскільки позитивною буде реакція покупців та наскільки високою буде рівень їх зацікавленості.
- Участь у виставках та ярмарках, присвячених продуктам харчування: це чудовий шанс дати можливість споживачам спробувати щось нове та зацікавити їх унікальним на українському ринку продуктом.

Інструменти маркетингової стратегії просування.

1. Контент-маркетинг: наразі в соціальних мережах існують інструменти безкоштовного просування бренду, наприклад, через reels. Регулярне створення цікавих та корисних відео гарантують бренду нових підписників і, відповідно, нових споживачів. Чудовими прикладами «чіпляючого» контенту можуть бути рецепти, кулінарні поради, відео з приготування страв, неочікувані лайфхаки на тему приготування їжі.
2. Реклама у блогерів: якщо бренд активно веде свої сторінки у соціальних мережах, регулярно проводить конкурси та акції, то необхідно пропонувати амбасадорство та партнерство з блогерами, інфлюенсерами

- та UGC-крейторами для того, щоб вони спробували продукт та ділились позитивним відгуком щодо нього зі своїми підписниками та активною аудиторією.
3. SEM: оптимізація сайту для пошукових систем та проведення платних кампаній у пошукових системах є чудовим способом залучити нову аудиторію до сайту і, відповідно, спонукати їх зробити покупку. Якщо у пошуку за ключовими словами споживачі, в першу чергу, бачитимуть саме бренд «Нова Кухня», з великою ймовірністю вони вирішать зробити покупку саме на їх сайті.
 4. Таргетована реклама через соціальні мережі: таку рекламу можна запускати на Facebook та Instagram з особистого кабінету у Facebook Ads. Її переваги в тому, що можна налаштувати рекламну кампанію під будь-яку цільову аудиторію та робити безліч оголошень, самостійно регулюючи бюджет.
 5. Таргетована реклама через Google Ads: також можна рекламувати свої товари і в Інтернеті загалом, фокусуючись не на конкретних соціальних мережах, а найбільш зручних платформах. Так само, як і в Facebook Ads, тут можна налаштовувати рекламні кампанії під необхідну цільову аудиторію та бюджет.
 6. Промо-акції: один з найкращих методів офлайн-просування для продуктів харчування, тому що потенційним споживачам дуже подобається концепт дегустації продуктів у знайомих місцях, наприклад, у супермаркетах або торгових центрах, тому що відіграє значущу роль вже сформована довіра. Людям, які поспішають, можна надавати пробники, а тим, що вирішили зробити замовлення на місці, робити спеціальні знижки, як для нових клієнтів.
 7. Співпраця з іншими брендами: знаходячи на B2B-ринку компанії зі схожою цільовою аудиторією, можна влаштовувати крос-промоції. Єдиний мінус цього інструменту просування – це те, що необхідно

шукати людей зі схожою кількістю аудиторії, або ж просто закупати рекламу у популярних брендів офлайн.

Для того, щоб всі ці інструменти якісно між собою взаємодіяли, необхідно проводити, в першу чергу, регулярний аналіз маркетингової стратегії просування, орієнтуючись на обраний інструмент просування. Для контент-маркетингу та реклами у блогерів необхідно вимірювати підвищення рівня взаємодії (лайки, коментарі, поширення) та зростання кількості підписників у соціальних мережах, для SEM – збільшення обсягів продажів через онлайн-канали просування, для таргетованої реклами через Facebook Ads або Google Ads необхідно аналізувати внутрішню статистику, яку надає сам інструмент, а для офлайн-інструментів – позитивні відгуки від клієнтів та партнерів. Але загалом всі ці інструменти повинні вести до одного – збільшення обсягів продажів. Для того, щоб продажі постійно зростали, треба проводити регулярний аналіз рекламних кампаній на їх ефективність та щомісяця/раз на тримісяч оновлювати рекламу, щоб користувачі бачили щось нове та незвичне.

Команда, задіяна у реалізації маркетингової стратегії просування.

Так само, як і в комунікаційній стратегії, в першу чергу потрібен SMM-спеціаліст з маркетинговою освітою. Він проведе всі необхідні аналізи зовнішнього та внутрішнього середовища бренду, конкурентів, віднайде унікальну торгову пропозицію та конкурентні переваги, проведе IFAS-аналіз та EFAS-аналіз і разом з тим визначить слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози підприємства. На основі цієї інформації він зможе створити рекламну стратегію. Прописати її план, визначити найбільш актуальні інструменти та надавати керівництву щотижневий аналіз стосовно витраченого бюджету та кількості отриманих результатів від реклами.

Загалом для ведення реклами потрібен таргетолог або PPC-спеціаліст. Він зможе налаштувати рекламу через Facebook Ads або Google Ads, що є обов'язковими інструментами просування для кожного B2C-бренду. Для написання рекламних текстів обов'язково потрібен копірайтер. Для

оформлення візуальної частини реклами і виконання ТЗ від SMM-спеціаліста необхідний дизайнер. Якщо для створення реклами потрібна додаткова зйомка контенту, необхідно найняти фотографа та відеографа. Також потрібен менеджер з продажів, який зможе обробляти повідомлення від клієнтів та закривати продажі як на сайті, так і в особистих повідомленнях у соціальних мережах. Для роботи над сайтом доречно найняти SEM-спеціаліста. Він відповідатиме за оптимізацію сайту та проведення рекламних кампаній у пошукових системах. Варто зауважити, що деякі з цих задач також може виконувати SMM-спеціаліст, але краще найняти 2-3 спеціалістів з метою забезпечення ефективності роботи. Таким чином, якщо буде створена така потужна маркетингова команда, стратегія просування буде працювати чітко та без перебоїв.

Для того, щоб стратегія просування точно працювала, рекомендується використовувати такий план дій:

1. Щомісяця створювати детальний план рекламних активностей на місяць та в кінці місяця надавати звітність;
2. Використовувати як безкоштовні, так і платні методи просування бренду в Інтернеті та у соціальних мережах;
3. Заздалегідь готувати рекламні креативи, бажано за 2 тижні до запуску реклами;
4. Виділяти окремий бюджет на тестування реклами;
5. Використовувати різні види рекламного контенту, починаючи від текстового та закінчуючи відео-рекламою;
6. Проводити щотижневі зустрічі команди для обговорення результатів та коригування стратегії;

Раз на три місяці доцільно проводити детальний аналіз результатів рекламної кампанії, співвідношення витрат на рекламу до отриманих прибутків та за потреби коригувати стратегію просування на основі отриманих даних, щоб забезпечити вирішення управлінської проблеми релокованого підприємства «Нова Кухня».

Проаналізуємо наповненість маркетингової стратегії за основними її складовими:

1. Аналіз ринку та конкурентів: у Розділі 2 був проведений детальний аналіз поточного стану ринку харчової промисловості, зокрема північної частини ринку харчової промисловості в Україні за PEST-аналізом. Також був визначений основний конкурент – Street Soup.
2. Цільова аудиторія: була визначена цільова аудиторія під час розробки комунікаційної стратегії з урахуванням демографічних, географічних, поведінкових та психографічних характеристик.
3. Позиціонування бренду: була розроблена унікальна торгова пропозиція для продукції «Нової Кухні», а саме прозорість виробництва та абсолютно унікальний на ринку концепт вже готових супів, які не треба заливати водою, а просто розігріти та подавати до столу.
4. Маркетингові канали та інструменти: для ефективною реалізації маркетингової стратегії диверсифікації всі маркетингові канали та інструменти, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO, PPC-рекламу, email-маркетинг та PR, були прописані в комунікаційній частині маркетингової стратегії.
5. Партнерства та співпраця: для ефективною реалізації маркетингової стратегії диверсифікації, цей пункт був детально описаний у частині просування сукупної маркетингової стратегії.
6. Ціноутворення: етап ціноутворення також був прописаний у 2 розділі, де була максимально чітко аргументоване визначення ціни на продукцію.

Всі ці елементи маркетингової стратегії допоможуть досягти поставлених маркетингових цілей:

- Проведене дослідження зовнішнього ринку показало, що стратегія диверсифікації є найбільш актуальною для релокованого підприємства

«Нова Кухня», а найбільш актуальний напрямок – SO, тобто сильні сторони – можливості.

- Під час створення комунікаційної стратегії був наведений приблизний шаблон контент-плану на тиждень, який допоможе підкреслити високу якість продукції та надійність бренду.
- Під час створення стратегії просування був детально описаний концепт проведення продажів на нових ринках для оцінки реакції споживачів та збирання зворотного зв'язку.

Необхідними заходами для ефективної реалізації маркетингової стратегії є:

1. Розширення продуктового асортименту (вже проведено):

- Аналіз ринку та споживчих уподобань: проведення досліджень для виявлення нових тенденцій у харчуванні та споживчих уподобань.
- Розробка нових продуктів: співпраця з харчовими технологами для створення нових продуктів, які відповідають потребам споживачів.

2. Вихід на нові ринки (вже проведено):

- Географічне розширення: вивчення нових ринків для визначення найперспективніших регіонів для розширення.
- Сегментація ринку: визначення нових цільових аудиторій та адаптація маркетингових стратегій під їхні потреби.
- Партнерство з локальними дистриб'юторами: встановлення співпраці з регіональними партнерами для ефективного просування продукції на нових ринках.

3. Інтеграція нових каналів просування (необхідно провести):

- Онлайн-канали: розширення присутності в соціальних мережах, запуск реклами через Google Ads та інші платформи, активне використання контент-маркетингу.
- Офлайн-канали: участь у виставках, ярмарках та інших заходах, організація промо-акцій у супермаркетах та торгових центрах.

- Співпраця з партнерами: пошук партнерів для проведення крос-промоцій, співпраця з блогерами та інфлюенсерами для збільшення охоплення аудиторії.

Коректне використання цих елементів маркетингової стратегії диверсифікації допоможе досягти найголовніших цілей:

1. Використання високої якості продукції та високого рівня довіри до бренду для закріплення на новому ринку;
2. Розвиток партнерства з великими роздрібними мережами завдяки позитивному іміджу компанії та підтримці локальних фермерів;
3. Посилення маркетингових зусиль у соціальних мережах та SEO для розширення інтернет-продажів.

Отже, маркетингова стратегія диверсифікації для ТОВ «Нова Кухня» передбачає активне розширення продуктового асортименту, вихід на нові ринки та використання сучасних каналів просування. Ця стратегія допоможе підприємству зміцнити свої позиції на ринку, залучити нових споживачів та партнерів, а також підвищити конкурентоспроможність та прибутковість бізнесу.

Висновки до розділу 3

Після проведення всіх аналізів у розділі 2, у розділі 3 був описаний процес формування самої маркетингової стратегії.

Спочатку були зазначені деякі маркетингові цілі, на які необхідно орієнтуватись під час формування маркетингової стратегії. Це, наприклад:

1. провести дослідження потенційних нових ринків для визначення найбільш перспективних напрямків;
2. розробити для соціальних мереж адаптовані маркетингові матеріали, які підкреслюватимуть високу якість продукції та надійність бренду;
3. запровадити пробні продажі на нових ринках для оцінки реакції споживачів та збирання зворотного зв'язку;

4. підготувати презентації та пропозиції для великих роздрібних мереж, акцентуючи увагу на позитивному іміджі компанії;
5. розробити офіційну програму співпраці з локальними фермерами, що включає взаємовигідні умови та підтримку;
6. організувати спільні маркетингові заходи з роздрібними мережами для просування продукції та підвищення обізнаності про бренд;
7. створити та реалізувати контент-план для соціальних мереж, орієнтований на залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих;
8. оптимізувати вебсайт компанії для пошукових систем, включаючи використання релевантних ключових слів та поліпшення технічних аспектів SEO;
9. запустити рекламні кампанії у соціальних мережах та контекстну рекламу для залучення більшої кількості трафіку на сайт та збільшення конверсій.

Після визначення маркетингових цілей були зазначені основні елементи маркетингової стратегії, а саме аналіз ринку та конкурентів, цільова аудиторія, позиціонування бренду, маркетингові канали та інструменти, партнерства та співпраця, ціноутворення, а також маркетингові дослідження та аналіз ефективності.

Завдяки цій інформації спочатку була створена маркетингова комунікаційна стратегія релокованого підприємства, основна мета якої – забезпечити високий рівень впізнаваності бренду, розширити ринок збуту за рахунок створення каналів комунікації, підвищити лояльність споживачів та зміцнити позиції компанії на ринку продуктів швидкого приготування за допомогою ефективних маркетингових комунікацій. Була детально описана цільова аудиторія, основні канали комунікації з аудиторією, інструменти маркетингової комунікаційної стратегії, команда, задіяна у реалізації маркетингової комунікаційної стратегії та план дій. Після цього була сформована й стратегія просування, основна мета якої підвищення рівня

впізнаваності бренду, залучення нової активної аудиторії до основних каналів комунікації та збільшення рівня продажів. Була детально описана цільова аудиторія, основні канали розміщення реклами, інструменти маркетингової стратегії просування, команда, задіяна у реалізації маркетингової стратегії просування та план дій.

Далі відбулось формування сукупної маркетингової стратегії релокованого підприємства ТОВ «Нова Кухня», а саме стратегії диференціювання, що було визначено за матрицею Ансоффа. Саме ця стратегія і необхідні для її виконання заходи допоможуть досягнути поставлених маркетингових цілей та вирішити управлінську проблему.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Формування маркетингової стратегії релокованого підприємства» у роботі було розглянуто теоретичні засади побудови маркетингової стратегії релокованого підприємства та особливості її формування, проведений детальний аналіз релокованої компанії (внутрішнього та зовнішнього середовища, а також IFAS-аналіз та EFAS-аналіз) на прикладі підприємства ТОВ «Нова Кухня» та створено маркетингову стратегію для релокованого підприємства «Нова Кухня». Все це дозволило зробити наступні висновки:

1. Під час дослідження формування маркетингової стратегії було виявлено, що маркетингова стратегія допомагає релокованим підприємствам зрозуміти запити та болі нової цільової аудиторії, донести цінність нових ринку товарів та/або послуг бренду, визначати, на що варто спрямувати ресурси та бюджет в першу чергу, максимізувати прибуток, а також забезпечити собі регулярне зростання та високий рівень конкурентоспроможності на новому для них ринку.
2. Існує багато видів маркетингових стратегій, але саме для релокованих підприємств найкраще підходять три: стратегія диверсифікації, що фокусується на виході на нові ринки; стратегія фокусування, що допомагає зосередитись на якомусь конкретному вузькому сегменті ринку; стратегія інтенсивного зростання, що допомагає забезпечити фінансову стабільність та наростити обсяги продажів.
3. Ключовими етапами формування маркетингової стратегії релокованого підприємства є організація нового простору та аналіз ринку, опрацювання продукту з орієнтиром на нову цільову аудиторію (аналіз цільової аудиторії та наявного продукту/послуги з метою визначення їх відповідності новому ринку), ціноутворення (розрахунок витрат, бюджету та джерел надходжень коштів), логістика та налагодження збутових систем та маркетингові комунікації (визначення цінності, яку

релоковане підприємство може надати споживачам, їх потреб та каналів взаємодії з цільовою аудиторією).

4. Найголовніша проблема, з якою зіштовхуються релоковані підприємства на ринку харчової промисловості, – це втрата виробничих потужностей та неможливість вивезти на підконтрольну Україні територію обладнання. Саме з цих причин релокованим підприємствам значно складніше конкурувати з компаніями, які не мають досвіду релокації.
5. Аналіз зовнішнього середовища є одним з найважливіших етапів для релокованого підприємства. Воно допомагає побачити потенційні можливості та передбачити загрози підприємства. Особливо в цій ситуації ефективний PEST-аналіз, який допомагає проаналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища релокованого підприємства на ринку харчової промисловості.
6. Найбільше значення для релокованого під час війни підприємства (наприклад, для підприємства «Нова Кухня») мають саме політичні та економічні фактори: якщо в країні нестабільне політичне становище та проблеми з економікою, наприклад, високий рівень інфляції, то підходити до процесу поновлення роботи підприємства треба особливо ретельно, тому що кожна допущена помилка в результаті може стати фатальною.
7. «Нова Кухня» розвиває маркетинг та свій бренд через активне просування бренду у соціальних мережах, через застосування інструментів SEO-маркетингу та через різноманітні методи офлайн-просування, що включають в себе участь головної директорки «Нової Кухні» у різноманітних ярмарках, нетворкінгових заходах, допомогу українським волонтерським організаціям та військовим окремо, а також через продаж своєї продукції мережам магазинів та локальним торговим точкам у Київській області та інших регіонах України. Але для

- релокованих підприємств найважливішу роль відіграє саме соціальний фактор, тому йому треба приділяти увагу в першу чергу.
8. Найбільш частою управлінською проблемою релокованих підприємств, так само як і в ТОВ «Нова Кухня», є зниження обсягів продажів та втрата клієнтів через релокацію виробничих потужностей в умовах повномасштабного вторгнення, що призводить до регулярних фінансових втрат та зниження конкурентоспроможності підприємства на ринку харчової промисловості і, відповідно, продуктів швидкого приготування.
 9. Проведення IFAS-аналізу та EFAS-аналізу допомогло визначити, що пріоритетний напрямок розвитку для релокованого підприємства ТОВ «Нова Кухня» є SO, тобто сильні сторони – можливості. На основі цього були сформовані 3 цілі маркетингової діяльності підприємства: використання високої якості продукції та високого рівня довіри до бренду для виходу на нові ринки, розвиток партнерства з великими роздрібними мережами завдяки позитивному іміджу компанії та підтримці локальних фермерів та посилення маркетингових зусиль у соціальних мережах та SEO для розширення інтернет-продажів.
 10. Для релокованого підприємства важливо спочатку створити комунікаційну стратегію, потім стратегію просування, а вже потім сукупну маркетингову стратегію. Так, наприклад, для ТОВ «Нова Кухня» найкращим варіантом стратегії є саме стратегія диверсифікації. Релокованому підприємству «Нова Кухня» ця стратегія допоможе розширити свою лінійку продукції, закріпитись на новому ринку та ефективно використовувати інструменти просування. Також стратегія диверсифікації допоможе підприємству зміцнити свої позиції на ринку, залучити нових споживачів та партнерів, а також підвищити конкурентоспроможність та прибутковість бізнесу. Відповідно, бренд зможе вирішити свою управлінську проблему та стабілізувати свої продажі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVII_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition (дата звернення 20.05.2024)
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг. К., 1998. URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/529/Marketing_Garkavenko.pdf (дата звернення 20.05.2024)
3. Надь Н.М. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. Науковий вісник Ужгородського університету, 2006 р. 122-129 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/41056/1/СУТЬ%20І%20КЛАСИФІКАЦІЯ%20МАРКЕТИНГОВИХ%20СТРАТЕГІЙ%20ТА%20ЇХ.pdf> (дата звернення 20.05.2024)
4. Маркетингова стратегія: як створити ефективну маркетингову стратегію. 21 вересня, 2023 рік. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing-strategy> (дата звернення 21.05.2024)
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. 539 с. URL: <http://librarium.freehostia.com/econ/managment/11/strategichniy-menedjment-nemcov-dovgany.html> (дата звернення 21.05.2024)
6. Компанець Д. Формування стратегії диференціації продукції на споживчому ринку. 2020. 94-96 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19139/1/94-96.pdf> (дата звернення 22.05.2024)

7. Беляєва Н.С. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах. Наукові записки. Серія «Економіка» №23, 2013. 200-203 с. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n23/39.pdf> (дата звернення 22.05.2024)
8. Трусова А.Ю. Сутність стратегії підвищення експортної конкурентоспроможності підприємства. Приазовський економічний вісник №5. Травень, 2017. 192-196 с. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/38.pdf (дата звернення 22.05.2024)
9. Забедюк М.С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. Лютий, 2020. 87-92 с. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/115/106 (дата звернення 23.05.2024)
10. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка», №16 (32). 2023. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478> (дата звернення 24.05.2024)
11. Міцкевич Н.В., Троцька Т.О. Теоретичні аспекти стратегії злиття та поглинання. Наукові праці. Економіка, №300 (312). 2018. 87-90 с. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/542492.pdf> (дата звернення 24.05.2024)
12. Лутковська С.М. Стратегія глобалізації екологобезпечного сталого розвитку. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», №3. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/83.pdf (дата звернення 25.05.2024)
13. Паливода О., Теміндарова Ю. Формування стратегічних партнерств у малому бізнесі: проблеми та перспективи. Економічний аналіз, №8

- (частина 1). 2011. 144-147 с. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_8/p1/palyvoda.pdf (дата звернення 26.05.2024)
14. Куйбіда С. Релокація українських підприємств: плюси, мінуси та «економічний патріотизм». Грудень, 2023 р. URL: <https://www.galychyna.fm/articles/relokacziya-ukrayinskih-pidpriyemstv-plyusi-minusi-ta-ekonomichnij-patriotizm> (дата звернення 27.05.2024)
15. Книш А.І. Маркетингова стратегія ціноутворення «Зняття вершків». Двадцять восьми економіко-правові дискусії. Червень, 2018 р. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2434/> (дата звернення 28.05.2024)
16. Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини в межах ініціативи «Синергія міжсекторного партнерства для інтеграції релокованого бізнесу у економічний простір громади». Дорожня карта впровадження заходів міжсекторного партнерства для інтеграції релокованого бізнесу в економічний простір приймаючих громад. Львів, 2024. С. 9. URL: https://amer.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/dorognia_karta_zagalna-1.pdf (дата звернення 29.05.2024)
17. Ігнатюк А., Булкот О. Концептуальні основи та особливості реалізації в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, №1 (222). 2023. 63-68 с. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1124/891> (дата звернення 29.05.2024)
18. Бойко Я.М., Чубарь О.Г., Гапак Н.М. Вплив війни на економічний потенціал територіальних громад Закарпатської області. Науковий вісник Ужгородського університету, №2 (62). 2023. 45-53 (51) с. URL: <http://surl.li/uofyz> (дата звернення 30.05.2024)
19. Плащук Л. Посібник з релокації підприємств: покроковий план дій підприємств з релокації. 2022. 31 с. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpriemstv.pdf> (дата звернення 01.06.2024)

20. Бучкіна О. Перезапуск релокованого бізнесу: кроки до успіху в новому місці. 2024. URL: <https://coi.ua/blog/AdMarketing/relaunching-a-relocated-business-steps-to-success-in-a-new-location/> (дата звернення 01.06.2024)
21. Горбань Г. Концепція 4Р. Газета «Агро-маркет». Вересень, 2016 рік. URL: <https://agrotimes.ua/article/koncepciya-4r/> (дата звернення 01.06.2024)
22. Колесник І. Релокація бізнесу в умовах війни: варіанти та покрокова інструкція. Листопад, 2022 рік. URL: <https://ldn.org.ua/consultations/relokatsiia-biznesu-v-umovakh-viyny-varianty-ta-pokrokovaya-instruktsiia/> (дата звернення 02.06.2024)
23. Громадська організація «Електронна Республіка». Релокація бізнесу: покроковий алгоритм дій для органів місцевого самоврядування. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/static/content/files/x/54/njzo33hw4usdbmky4ufvh4wsj5i354x.pdf> (дата звернення 02.06.2024)
24. Старий вебсайт «Азовської Фабрики-Кухні» (зараз «Нова Кухня»). [Електронний ресурс]. URL: <http://afk.ltd.tilda.ws> (дата звернення 03.06.2024)
25. Сюжет телевізійного каналу ICTV. Діяльність підприємства «Азовська Фабрика-Кухня». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8YLfQ70cFjM> (дата звернення 03.06.2024)
26. Жук Т., онлайн-видання «Східний варіант». Маріупольські підприємці передали 300 кг їжі територіальній обороні. Лютий, 2022 рік. URL: <https://v-variant.com.ua/mariupolskye-predprynymately-peredaly-300-kh-ed-terrytoryalnoy-oborone/> (дата звернення 03.06.2024)
27. Бубнова М., офіційна сторінка «Нової Кухні» у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/reel/562434428562667> (дата звернення 05.06.2024)

28. Ковальчук Д. Куди найкраще релокуватися бізнесу. Травень, 2024 р.
URL: <https://www.liga.net/ua/all/opinion/kudy-naikrashche-relokuvatysia-biznesu> (дата звернення 05.06.2024)
29. Статистичне джерело OpenData.ua. 840 підприємств в Україні переїхали через війну у безпечні регіони: топ затребуваних регіонів у бізнесу. Жовтень, 2023 р. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/relocation-in-war> (дата звернення 06.06.2024)
30. Кириченко А. Релокація бізнесу через війну: які регіони для цього найбільш затребувані. Жовтень, 2023 р. URL: [https://www.unian.ua/economics/other/relokaciya-biznesu-cherez-viynu-yaki-regioni-dlya-cogo-naybilsh-zatrebuvani-12433224.html#:~:text=Найбільше%20підприємств%20релокувалося%20Одо%20Львівської,та%20Тернопільської%20\(7%25\)%20областей.](https://www.unian.ua/economics/other/relokaciya-biznesu-cherez-viynu-yaki-regioni-dlya-cogo-naybilsh-zatrebuvani-12433224.html#:~:text=Найбільше%20підприємств%20релокувалося%20Одо%20Львівської,та%20Тернопільської%20(7%25)%20областей.) (дата звернення 07.06.2024)
31. Офіційний сайт ТОВ «Нова Кухня». URL: <https://nk-food.shop> (дата звернення 07.06.2024)
32. Бубнова М., офіційна сторінка «Нової Кухні» у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/share/p/HpJ4pMLS1adnKnUo/> (дата звернення 08.06.2024)
33. Нова торгова марка, нове місто, нове життя. Як родина мариупольців Бубнових відновлює свій бізнес. URL: https://www.0629.com.ua/news/3547669/nova-torgova-marka-nove-misto-nove-zitta-ak-rodina-mariupolciv-bubnovih-vidnovlue-svij-biznes-foto?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR1eXHjCTqan53wsrqawtMHCSvGPdhLMg8I9_ainS8virzZP3NhKD0D_kJA_aem_ZmFrZWR1bW15MTZieXRlcw (дата звернення 09.06.2024)
34. Вовк В.М., Романко Х.І. Дослідження стану зовнішнього середовища підприємства. Форум молодих економістів-кібернетиків «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід». 6-8 жовтня 2011 р. С. 202-203.
URL:

- https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20345/2/YECF_2011_Vovk_V_M-Researching_the_state_of_202-204.pdf (дата звернення 10.06.2024)
35. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик. Вид. 2-е, доп., перероб. К. : Атіка, 2007. 528 с. Бібліогр.: с.16-316. (дата звернення 11.06.2024)
36. Маріупольські підприємці Бубнови починають працювати над запуском бізнесу у Славутичі. Квітень, 2023. URL: <https://www.0629.com.ua/news/3586564/mariupolski-pidpriemci-bubnovi-pocinaut-pracuvati-nad-zapuskom-biznesu-u-slavutici-foto> (дата звернення 12.06.2024)
37. Офіційний сайт ТОВ «Street Soup». URL: <https://streetsoup.com.ua/#about> (дата звернення 13.06.2024)
38. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 13.06.2024)
39. Бондарчук Л.В., Дрей О.В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі. Економічні науки. 10 серпня, 2011 рік. Вісник Хмельницького національного університету. № 5. Т. 1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/076-079.pdf (дата звернення 14.06.2024)
40. Дрига С.Г. Сучасні тенденції розвитку малого бізнесу в країнах Європейського Союзу / Ефективна економіка № 4, 2009. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=83> (дата звернення 15.06.2024)
41. Селезньов В.В. Основи ринкової економіки України. 6.3. Організаційна структура підприємства. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/23494-63-organzatsyna-struktura-pdprimstva.html> (дата звернення 15.06.2024)
42. Сторінка «Нової Кухні» в соціальній мережі Instagram. URL: https://www.instagram.com/nova_kukhnya/ (дата звернення 15.06.2024)

43. Сторінка «Нової Кухні» в соціальній мережі Telegram. URL: <https://t.me/NKMariupol> (дата звернення 16.06.2024)
44. Сторінка «Нової Кухні» в соціальній мережі TikTok. URL: https://www.tiktok.com/@nova.kukhnya?_t=8gkjmSXOfji&_r=1 (дата звернення 16.06.2024)
45. Сторінка «Нової Кухні» в соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/novakukhnya> (дата звернення 16.06.2024)
46. Сторінка засновниці та головної директорки «Нової Кухні» Марії Бубнової в Instagram. URL: https://www.instagram.com/mary_agedel/ (дата звернення 16.06.2024)
47. Сторінка засновниці та головної директорки «Нової Кухні» Марії Бубнової в Facebook. URL: <https://www.facebook.com/mary.agedel> (дата звернення 16.06.2024)
48. Що мариупольські підприємці у Славутичі сказали Володимирі Зеленському. 30 квітня, 2024 рік. Офіційний сайт міста Маріуполь. URL: <https://www.0629.com.ua/news/3769602/so-mariupolski-pidpriemci-u-slavutici-skazali-volodimiru-zelenskomu-foto> (дата звернення 17.06.2024)
49. Управління земельними ресурсами. А. М. Третяк. Навчальний посібник. - Вінниця: Нова Книга, 2006 360 с. URL: <https://buklib.net/books/35314/> (дата звернення 18.06.2024)
50. Цілі та КРІ в маркетингу. Дія-бізнес. 24 лютого, 2020 рік. URL: <https://business.diaa.gov.ua/handbook/marketing/cili-ta-kpi-v-marketingu> (дата звернення 19.06.2024)
51. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, (AMA FORUM). URL: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> (дата звернення 19.06.2024)
52. Маркетингове агентство LeoSvit. Основи маркетингової стратегії: Липень, 2017 рік. URL: <https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi> (дата звернення 20.06.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

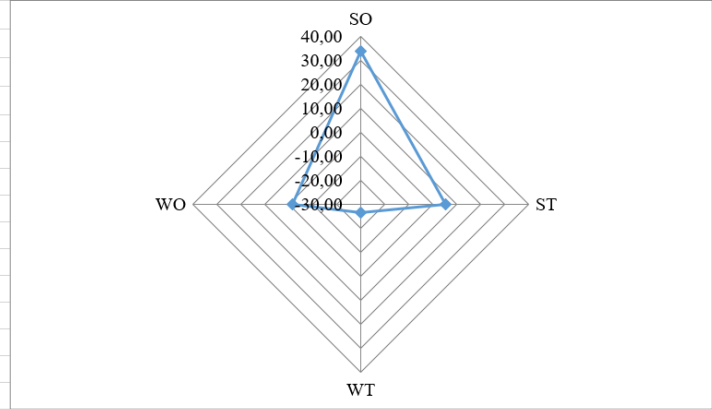
Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Нова Кухня»

Сьогодні		Взаємний вплив										Σ		
		Можливості (O)					Загрози (T)							
		Розширення асортименту продукції	Розвиток дистрибуційних мереж	Посилення SEO-маркетингу та активність у соцмережах	Партнерства з великими роздрібними мережами	Залучення інвестицій для масштабування виробництва		Відсутність міжнародної підтримки	Зміни споживчих уподобань	Економічні кризи в Україні	Вплив негативних відгуків чи медіа-кампаній конкурентів	Загострення воєнної ситуації в країні		
Сильні сторони (S)		0,20	0,50	1,00	0,30	0,10	2,10	-1,00	-0,05	-0,45	-0,10	-0,05		
Висока якість продукції	0,15	0,35	0,39	0,14	0,28	0,20	1,36	-0,43	0,02	-0,12	0,05	-0,60	-1,08	0,29
Високий рівень довіри споживачів до бренду	0,40	0,54	0,63	0,70	0,21	0,45	2,53	0,00	0,07	-0,03	0,21	0,04	0,29	2,82
Активна соціальна та волонтерська діяльність	0,40	0,42	0,90	0,42	0,14	0,45	2,33	-0,24	0,00	-0,05	0,21	0,28	0,21	2,54
Сучасне виробниче обладнання	0,30	0,05	0,08	0,00	0,60	0,12	0,85	-0,07	0,05	-0,05	0,14	0,08	0,15	1,00
локальних фермерів та зміцнення	0,75	0,10	0,13	0,70	0,32	0,09	1,32	-0,13	0,35	0,24	0,52	0,00	0,99	2,31
	2,00	1,46	2,13	1,96	1,55	1,31	3,39	-0,86	0,49	0,00	1,13	-0,21	0,55	8,94
Нормування за 100							33,56						5,50	

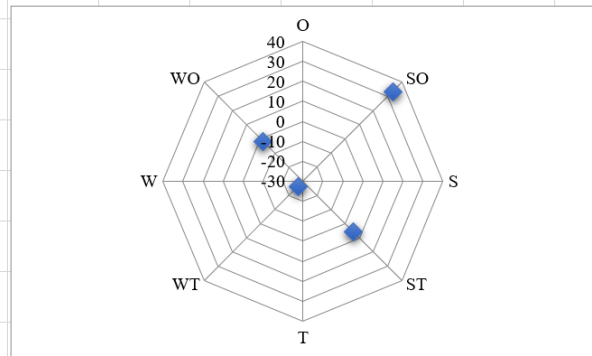
Сьогодні		Взаємний вплив										Σ		
		Можливості (O)					Загрози (T)							
		Розширення асортименту продукції	Розвиток дистрибуційних мереж	Посилення SEO-маркетингу та активність у соцмережах	Партнерства з великими роздрібними мережами	Залучення інвестицій для масштабування виробництва		Відсутність міжнародної підтримки	Зміни споживчих уподобань	Економічні кризи в Україні	Вплив негативних відгуків чи медіа-кампаній конкурентів	Загострення воєнної ситуації в країні		
Слабкі сторони (W)		0,20	0,50	1,00	0,30	0,10	2,10	-1,00	-0,05	-0,45	-0,10	-0,05		
Неструктурована організаційна структура	-0,10	0,08	0,24	0,45	0,04	0,00	0,81	-0,11	0,00	-0,22	-0,20	0,00	-0,53	0,28
Недостатня присутність в інших соціальних мережах	-0,40	-0,14	0,07	0,00	-0,01	-0,27	-0,35	-0,56	0,00	0,00	-0,30	-0,23	-1,09	-1,44
Обмеженість ресурсів на маркетинг	-1,00	-0,24	-0,25	0,00	-0,14	-0,64	-1,27	-1,60	-1,05	-0,29	-0,66	-0,11	-3,71	-4,98
Відсутність широкої дистрибуції	-0,30	-0,08	0,16	0,07	0,00	-0,16	-0,01	0,00	0,00	-0,30	-0,28	0,00	-0,58	-0,59
Недостатня лояльність клієнтів	-0,10	0,09	0,16	0,27	0,14	0,00	0,66	-0,11	0,00	-0,39	-0,16	-0,05	-0,7	-0,04
	-1,65	-0,29	0,38	0,79	0,03	-1,07	-0,16	-2,38	-1,05	-1,20	-1,60	-0,38	-6,60	-6,76
Нормування за 100							-1,60						-26,40	
Загалом		1,17	2,51	2,75	1,88	0,24	8,23	-3,24	-0,56	-1,20		-0,58	-5,58	

Продовження Додатку А

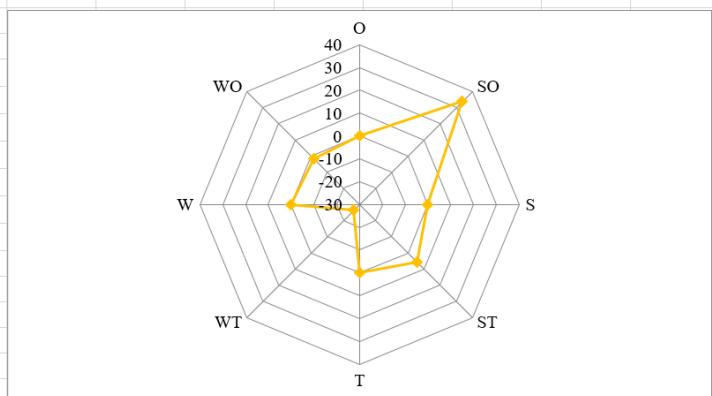
SO	33,56
ST	5,50
WT	-26,40
WO	-1,60



O	
SO	33,56
S	
ST	5,50
T	
WT	-26,40
W	
WO	-1,60



O	0
SO	33,56
S	0
ST	5,50
T	0
WT	-26,40
W	0
WO	-1,60



Додаток Б

Приклад контент-плану на тиждень для релокованого підприємства «Нова Кухня»

Тиждень 2

DONE!

19.12

stories на тему ефіра, який нещодавно був.

1 - маленький інтерактив.

2 - інформація про агропортал + ефір з Марією.

3 - "чи є готова продукція наразі трендом?"

4 - "складний період виїзду з країни"

5 - "плани на майбутнє"

6 - переходьте у наш фейсбук, щоб побачити ще більше контенту з інтерв'ю.

DONE!

20.12 - допис на тему: правила користування - як розігріти страву. 1) обов'язково перелити в свій посуд та розігріти в мікрохвильовій печі . 2) в пакеті покласти в горячу воду. 3) в своєму посуді розігрівати на звичайній печі. можна розказати, що страва приготована як в мультиварці і тому поводитися з нею можна так само як з іншими готовими стравами

DONE!

21.12

stories на тему "продукція Нової Кухні" - ідеальний варіант для підтримки здорового харчування.

1 - а чи знали ви, що з "Новою Кухнею" харчуватись здорово стане ще легше?

2 - пункт 1 чому так.

3 - пункт 2 чому так.

4 - пункт 3 чому так.

в цих stories розкриваємо цінність продукції з точки зору смачного та поживного натурального продукту, який не шкодить здоров'ю.

DONE!

22.12 - допис про третю страву + історія створення + якась прикольна цінність.

DONE!

25.12 - різдвяні stories.

Продовження Додатку Б

DONE!

27.12

stories на тему "чому ми не можемо перейти на наступний етап?".

- 1 - багато з вас питали...
- 2 - вся проблема в обладнанні!
- 3 - товар 2 + посилання на сайт.
- 4 - товар 3 + посилання на сайт.
- 5 - товар 4 + посилання на сайт.
- 6 - загальне посилання на сайт та заклик до покупки.

Тиждень 3

DONE!

28.12

stories на тему, що в нас вже готово до запуску виробництва.

- 1 - вчора ми обговорювали, що в нас НЕ готово. сьогодні розкажемо, що важливо врахувати для запуску.
- 2 - обладнання, але це вже ми визначили.
- 3 - робота над сайтом та програмним забезпеченням.
- 4 - технологія (наприклад, як мити обладнання).
- 5 - закупка сировини.
- 6 - упаковка.
- 7 - команда загалом.
- 8 - підсумок (ми не тільки готуємо їжу, а ще й створюємо цінність та досвід, яким хочемо ділитись).

DONE!

04.01

stories на тему "що відбулось за наші маленькі зимові канікули?"

- 1 - вступний допис
- 2 - додаткове фото
- 3 - цитата від Марії
- 4 - фото з виробництва
- 5 - відео з переходом

DONE!

05.01

stories на тему "що зараз відбувається на підприємстві?"

Додаток В

Форма онлайн-опитування щодо формування лінійки продукції релокованого підприємства «Нова Кухня»

Опитування

з метою дослідження рівня впізнаваності бренду «Нова Кухня»

Шановні учасники опитування, наразі підприємство «Нова Кухня» знаходиться на тому етапі, коли потрібно активно розвиватись. Ми прагнемо зрозуміти, наскільки добре українська аудиторія знайома з нашою продукцією, а саме супами швидкого приготування. Це дослідження допоможе нам покращити нашу лінійку супів та зрозуміти, як ми можемо підвищити рівень впізнаваності нашого бренду.

Опитування повністю анонімне. Всі результати будуть використані виключно для виконання внутрішніх задач підприємства.

З повагою, маркетинговий відділ «Нової Кухні»

1. Наскільки вам відомі супи швидкого приготування бренду «Нова Кухня»?

- a) Купую товари цього бренду;
- b) Чув/ла, інколи купую;
- c) Чув/ла, але надаю перевагу іншим брендам;
- d) Вперше чую про цей бренд *(перехід до питання 4)*;

2. Чи купували ви супи швидкого приготування бренду «Нова Кухня» за останній місяць?

- a) Так; *(перехід до питання 3)*
- b) Ні;
- c) Важко відповісти.

3. Як часто ви купуєте супи швидкого приготування бренду «Нова Кухня»?

- a) Декілька разів на тиждень;
- b) Декілька разів на місяць;
- c) Один раз на місяць.

Продовження Додатку В

4. Де ви бачили або чули про супи швидкого приготування бренду «Нова Кухня»? (оберіть один або декілька варіантів відповідей)

- a) Телебачення;
- b) Пошукові системи (Google, Bing);
- c) Instagram;
- d) TikTok;
- e) Facebook;
- f) Telegram;
- g) E-mail-розсилка;
- h) Не бачив/ла рекламу.
- i) Інше _____

5. Чи важливий для вас бренд супів швидкого приготування?

- a) Так, це основний критерій;
- b) Без різниці, який саме бренд;
- c) Інше _____

6. Чи готові ви підтримати редокований бренд, що займається виробництвом супів швидкого приготування, та купити його продукцію?

- a) Так;
- b) Ні;
- c) Важко відповісти;
- d) Інше _____

7. Ваша стать:

- a) Чоловік;
- b) Жінка.

8. Ваш вік:

- a) Менше 18 років;
- b) 18-25;
- c) 26-35;
- d) 36-45;

Продовження Додатку В

- d) 36-45;
 - e) 46-55;
 - f) Старше 55 років.
- 9. До якого рівня матеріального забезпечення ви могли б себе віднести?**
- a) Грошей вистачає на продукти харчування;
 - b) Грошей вистачає на продукти харчування та одяг;
 - c) Можу дозволити собі купувати техніку;
 - d) Можу дозволити купити собі машину/квартиру;
 - e) Грошей вистачає на все.

Дуже дякуємо за співпрацю!