

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК: 399.138

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 09 » _____ грудня _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Формування стратегії просування підприємства на
міжнародному ринку»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-11мп
ЧОРНА Каріна Вячеславівна _____

Науковий керівник:

професор кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. ДУНСЬКА Алла Рашидівна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., доц. КУБИШИНА Надія Сергіївна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 03 » _____ грудня _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ЧОРНИЙ КАРІНІ ВЯЧЕСЛАВІВНІ

1. Тема дисертації «Формування стратегії просування підприємства на міжнародному ринку»,

науковий керівник дисертації ДУНСЬКА Алла Рашидівна, д.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року № 4143-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 02 грудня 2022 року.

3. Об'єкт дослідження: формування стратегії просування на міжнародних ринках.

4. Предмет дослідження: трансформаційні зміни стратегії просування підприємств на міжнародних та вітчизняних ринках в умовах цифрової трансформації.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- дослідження теоретичного підґрунтя формування стратегії просування на міжнародних ринках в умовах цифрової трансформації;
- виокремлення основних результуючих організаційно-аналітичних інструментів реалізації та моніторингу досяжності стратегії просування;
- аналіз аналітичних та управлінських підходів до оцінки ефективності стратегії просування на міжнародних ринках;

б) дослідницько-аналітична частина:

- аналіз бізнес-середовища та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»;
- характеристика та аналіз наявної стратегії просування досліджуваного підприємства;
- виявлення проблемних аспектів існуючої стратегії просування на вітчизняному та міжнародних ринках;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- формування трансформаційної стратегії просування, планування реалізації такої стратегії на міжнародних ринках;
- оцінка ефективності запропонованого проекту та прогноз його впливу на економічну ефективність підприємства;
- формування пропозицій та рекомендацій з реалізації запропонованого проекту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Структура витрат на рекламу у світі 2012-2021 рр., %;
- 2) Product Market Fit Model;
- 3) Human Centered Design технологія;
- 4) Карта зв'язків контрагента ПрАТ «Монделіс Україна»;
- 5) Фінансовий та ринковий скоринги досліджуваного підприємства;
- 6) Організаційна структура ПрАТ «Монделіс Україна»;
- 7) Структура експорту ПрАТ «Монделіс Україна» за країнами та за асортиментом;
- 8) Асортиментна структура снекового ринку України;
- 9) Новий підхід до маркетингу Humaning від Mondelez International;
- 10) Матриця БКГ для асортиментного ряду ПрАТ «Монделіс Україна»;
- 11) Результати опитування фокус-групи для розробки запропонованого проекту;
- 12) Воронка продажів для ПрАТ «Монделіс Україна»;
- 13) Value/Effort Matrix для ПрАТ «Монделіс Україна»;
- 14) Assistant Conversions Report Example;
- 15) Налаштування таргетингу для тестування гіпотез;
- 16) Метрики Meta Ads Manager для тестування гіпотез.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Формування сучасної стратегії просування підприємства на міжнародному ринку в умовах цифрової трансформації» у фаховому науковому журналі «Вісник Херсонського національного технічного університету» (фахове видання, кат. Б);
- 2) Тези «Сучасні тренди формування стратегії просування а міжнародних ринках в умовах цифрової трансформації», публікація у III Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

8. Дата видачі завдання: 03 грудня 2021 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики.	01.11 2021- 28.02.2022	виконано
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.03.2022- 01.04.2022	виконано
3.	Характеристика бізнес-середовища досліджуваного підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.	02.04.2022- 15.09.2022	виконано
4.	Аналіз міжнародної діяльності досліджуваного підприємства, дослідження конкурентоспроможності компанії та її продукції у вітчизняному та міжнародному середовищі.	16.09.2022- 02.10.2022	виконано
5.	Аналіз наявної стратегії просування на вітчизняному та міжнародних ринках та виявлення стратегічних проблем в умовах цифрової трансформації. Надання на перевірку другого розділу роботи.	03.10.2022- 24.10.2022	виконано
6.	Розробка проекту трансформації стратегії просування на новому міжнародному ринку. Планування реалізації стратегії просування досліджуваного підприємства на міжнародному ринку.	25.10.2022- 31.10.2022	виконано
7.	Економічна оцінка ефективності та прогноз впливу запропонованої стратегії на економічну діяльність підприємства. Надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022- 07.11.2022	виконано
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра.	08.11.2022- 19.11.2022	виконано

Студент

Каріна ЧОРНА

Науковий керівник

Алла ДУНСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти на тему: «Формування стратегії просування підприємства на міжнародному ринку» містить 110 сторінок, 34 таблиці, 24 рисунки, 21 формулу, 2 додатки.

Актуальність теми дослідження зумовлена трансформаційними процесами економіки, що пов'язані із цифровізацією, діджиталізацією та зміною поведінки цільових споживачів.

Зв'язок із науковими програмами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640). Внесок автора полягає в розробці інноваційного підходу до маркетингового просування на міжнародних ринках.

Метою роботи є формування життєздатної стратегії просування на міжнародних ринках, розробка інструментарію для моніторингу, оцінки та коригування стратегії, прогноз впливу запропонованого проекту на економічну ефективність підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- формування трансформаційної стратегії просування, планування реалізації такої стратегії на міжнародних ринках;
- аналіз аналітичних та управлінських підходів до оцінки ефективності стратегії просування на міжнародних ринках;
- оцінка ефективності запропонованого проекту та прогноз його впливу на економічну ефективність підприємства.

Об'єкт дослідження: формування стратегії просування на міжнародних ринках.

Предмет дослідження – трансформаційні зміни стратегії просування підприємств на міжнародних та вітчизняних ринках в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Для виконання завдань дипломної роботи були використані методи логічного узагальнення, причинно-наслідкового аналізу, порівняння, аналізу статистичних даних, тощо.

Наукова новизна полягає в розкритті трансформаційних зрушень стратегії просування в умовах цифровізації, формування методики контролю ефективності маркетингового просування компанії.

Практичне значення полягає в підвищенні ефективності стратегії просування та посилення бренду ПрАТ «Монделіс Україна», завоювання нових іноземних ринків і збільшення маржинальності продажів.

Апробація результатів роботи:

- Стаття «Формування сучасної стратегії просування підприємства на міжнародному ринку в умовах цифрової трансформації»;
- Тези «Сучасні тренди формування стратегії просування а міжнародних ринках в умовах цифрової трансформації».

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна конкурентоспроможність, стратегія просування, цифрова трансформація.

ABSTRACT

The diploma thesis of the second (master's) level of higher education on the topic: "Formation of the strategy of promotion of the enterprise on the international market" contains 110 pages, 34 tables, 24 figures, 21 formulas, and 2 appendices.

The relevance of the research topic is determined by the transformational processes of the economy associated with digitization, digitalization and changing the behavior of target consumers.

Communication with scientific programs. The master's thesis for obtaining a master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" under the scientific research plans of the Department of Management on the topic "Management of economic support of international forms of business and entrepreneurship based on the principles of sustainable development and economic security" (No. DR 0117U005640). The author's contribution is developing an innovative approach to marketing promotion in international markets.

The purpose of the work is the formation of a viable promotion strategy on international markets, the development of tools for monitoring, evaluation, and adjustment of the system, and the forecast of the impact of the proposed project on the economic efficiency of the enterprise.

The set goal of the research determined the need to ***solve the following tasks***:

- forming a transformational promotion strategy, planning the implementation of such a strategy on international markets;
- analysis of analytical and managerial approaches to evaluating the effectiveness of promotion strategy on international markets;
- assess the proposed project's effectiveness and forecast its impact on the economic efficiency of the enterprise.

The study's object is to form a promotion strategy on international markets.

The subject of the study is transformational changes in the strategy of promoting enterprises on international and domestic markets in the conditions of digital transformation.

Research methods. Methods of logical generalization, cause-and-effect analysis, comparison, analysis of statistical data, etc. were used to fulfill the tasks of the thesis.

The scientific novelty consists in the disclosure of transformational shifts in the promotion strategy in the conditions of digitalization and the formation of a methodology for controlling the effectiveness of the company's marketing promotion.

The practical significance lies in increasing the promotion strategy's effectiveness and strengthening the PrJSC "Mondelis Ukraine" brand, conquering new foreign markets, and increasing the sales margin.

Approbation of work results:

- Article "Formation of a modern strategy for the promotion of an enterprise on the international market in conditions of digital transformation";
- Thesis "Modern trends in the formation of a promotion strategy in international markets in the conditions of digital transformation".

Keywords: foreign economic activity, international competitiveness, promotion strategy, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	11
1.1. Сучасні тренди формування стратегії просування на міжнародних ринках в умовах цифрової трансформації.....	11
1.2. Організаційно-аналітичні інструменти реалізації та моніторингу досягнення стратегії просування на міжнародних ринках	24
1.3. Аналітичні та управлінські підходи до оцінювання ефективності стратегії просування підприємства на міжнародних ринках	31
Висновки до розділу 1.	35
2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»	36
2.1. Характеристика бізнес-середовища та міжнародної діяльності ПрАТ «Монделіс Україна».....	36
2.2. Дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Монделіс Україна»	48
2.3. Аналіз стратегії просування ПрАТ «Монделіс Україна» та виявлення проблем в умовах цифрової трансформації світової економіки	59
Висновок до розділу 2	67
3 ПЛАНУВАННЯ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ	68
3.1. Розробка проекту трансформації стратегії просування ПрАТ «Монделіс Україна» на міжнародних ринках.....	68
3.2. Планування трансформації стратегії просування ПрАТ «Монделіс Україна» на міжнародних ринках.....	78
3.3. Тестування та оцінка ефективності запропонованого проекту трансформації, вплив на економічну ефективність підприємства.....	89
Висновок до розділу 3	99
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність роботи. Питання формування стратегії просування на міжнародних ринках зумовлено трансформаційними процесами економіки, що пов'язані із цифровізацією, діджиталізацією та зміною поведінки цільових споживачів, що стимулюють сучасне підприємництво до розробки нових підходів до просування з урахуванням сучасних тенденцій.

Трансформаційні зміни в Україні та світі а також нестабільна ситуація на внутрішньому ринку спонукають до розширення міжнародної діяльності та спроби максимізувати прибутки за найменших витрат, в тому числі і на маркетингове просування, через що постає необхідність у розробці життєздатної та всеохоплюючої стратегії рекламних кампаній.

Науково-теоретичні підходи, проблематика та сучасні тренди формування стратегії просування на міжнародних ринках були окреслені та досліджені в роботах Ф. Котлера, Крауса К. М., Юрко І. В., Апалькової В.В., Халтивангера Д., Куйбіди В.С., Карпенко О.В., Наместніка В.В., Баранової О.А., Нікітіна Ю.О., Кульчицького І.О., Д. Аакера, П. Дойля, Н.І. Чухрая, Голубкового Є.П., Тімоніна М., Лук'янець Т.І., Олійного С.С., Мороз Л.А., Куденко Н., Цигічко Л.І., Ноздрьової Р.Б., Панкрухіна А., Шталь Т.В., Калугіної Н.А., Дж. Р. Еванса, Б. Бермана, Решетнікової І.Л., Уткіна Є.А., Г. Асселя та К. Келлі.

Оскільки більшість науковців не розглядали досліджуване питання фундаментально, автором був запропонований системний підхід до формування стратегії просування на міжнародних ринках.

Метою написання магістерської дисертації є дослідження теоретичних засад формування стратегії просування на міжнародних ринках, формування життєздатної стратегії просування на міжнародних ринках, розробка інструментарію для моніторингу, оцінки та коригування наявної стратегії на прикладі досліджуваного підприємства та прогнозування впливу запропонованого проекту на економічну ефективність підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні **завдання роботи:**

- дослідити теоретичне підґрунтя формування стратегії просування на міжнародних ринках в умовах цифрової трансформації;
- виокремити основні результуючі організаційно-аналітичні інструменти реалізації та моніторингу досяжності стратегії просування;
- аналіз аналітичних та управлінських підходів до оцінки ефективності стратегії просування на міжнародних ринках;
- характеристика та аналіз наявної стратегії просування досліджуваного підприємства, виявлення проблемних аспектів існуючої стратегії просування на вітчизняному та міжнародних ринках;
- формування трансформаційної стратегії просування, планування реалізації такої стратегії на міжнародних ринках;
- оцінка ефективності запропонованого проекту та прогноз його впливу на економічну ефективність підприємства.

Об'єкт дослідження: формування стратегії просування на міжнародних ринках.

Предмет дослідження: трансформаційні зміни стратегії просування підприємств на міжнародних та вітчизняних ринках в умовах цифрової трансформації.

Базою дослідження виступає ПрАТ «Монделіс Україна». Юридична адреса: Україна, 42600, Сумська обл., Тростянецький р-н, місто Тростянець, вулиця Набережна, будинок 28А.

Методи дослідження. Для успішного виконання поставлених завдань кваліфікаційної роботи були використані методи систематизації, логічного узагальнення, побудови причинно-наслідкових зв'язків, порівняння, пошуку та виявленні основних трендів на основі аналізу даних. Для зображення отриманих узагальнень були використані методи візуалізації, побудови прогнозу та укрупнення даних для відображення загальних економічних процесів.

Економічний, статистичний аналіз та метод управлінської діагностики були використані для аналітики даних щодо досліджуваного підприємства. Метод порівняння та співставлення був використаний для пошуку слабких місць та моделювання рішень. Метод мозкового штурму, спостереження, абстрагувань, аналогій, опитування фокус-груп, моделювання, побудови прогнозів, синтезу рішень, евристики дисконтування та оцінки, графічні та статистичні методи були використані в рекомендаційному розділі роботи.

Інформаційною базою слугували: офіційні розпорядження щодо Концепцій розвитку цифрової економіки, матеріали ООН про вплив цифрової економіки, Українського Інституту Майбутнього, Міністерства економічного розвитку і торгівлі, Міністерства статистики, аналітика міжнародних та вітчизняних рекламних агентств, практичні доробки інтерактивного курсу-стажування Genesis: The work academy, довідкові розділи по роботі із рекламою в соціальних мережах Meta Business, дані Державної служби статистики України, платформи YouControl, прес-релізи та звіти про управління ПрАТ «Монделіс Україна» та Mondelez International.

Практична значущість для підприємства. Проведена комплексна характеристика бізнес-середовища та міжнародної діяльності ПрАТ «Монделіс Україна», проведений SWOT-аналіз, побудована канва бізнес-моделі, матриця БКГ, досліджено конкурентне середовище досліджуваного підприємства на вітчизняному та зарубіжних ринках у категоріях солоних та солодких снєків, розрахований коефіцієнт конкурентоспроможності організації.

Виявлені основні проблемні місця у господарській діяльності підприємства, наведені рекомендації по їх подоланню та розроблений прогноз на майбутні 2 роки з урахуванням змін. Виявлені відставання у наявній стратегії просування на вітчизняному та міжнародних ринках і розроблений проект трансформації стратегії просування на прикладі виходу ПрАТ «Монделіс Україна» на новий міжнародний ринок. Проведена економічна оцінка впливу запропонованого проекту на економічну ефективність підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1. Сучасні тренди формування стратегії просування на міжнародних ринках в умовах цифрової трансформації

Просування підприємства та його продуктів, послуг, сервісу вже давно стало ключовою ланкою в життєвому циклі підприємницької діяльності. На сьогоднішній день кількість пропозицій на ринку настільки переважає попит, що без адекватного просування, загорнутого в життєздатну стратегію, потенційні клієнти просто не дізнаються про існування бізнесу.

Тому умови сьогодення все більше нагадують про «еру маркетингу», коли акцент у діяльності компанії зміщений із вдосконалення продукту на просування. Філіп Котлер охарактеризував цей період, як «час, коли маркетингова практика схильна до сильнішого впливу змін в поведінці та ставленні споживачів. Це більш досконала форма ери орієнтування на клієнта. Маркетинг 3.0 - це етап, коли компанії переходять від орієнтації на споживача до орієнтації на людину і коли погоня за рентабельністю поєднується з корпоративною відповідальністю» [1].

Краус К. М., Юрко І. В. доводять, що «маркетинг 3.0 особливу увагу зосереджує на людських прагненнях, цінностях і заснований на розумінні того, що споживачі – це всебічно розвинені особистості, а тому всі їх потреби й сподівання заслуговують на увагу» [2].

Кожен із нас наразі перебуває в епіцентрі цифрової трансформації, навіть не до кінця усвідомлюючи цього. Ми перестали «виходити в інтернет», тепер ми постійно перебуваємо в ньому і частіше за все навіть не відслідковуємо надзвичайну кількість контекстної, банерної, вбудованої, «нативної» реклами, яку споживаємо. Сучасна людина вже давно не приймає рішення про покупку

блага самостійно. Частіше за все, до моменту першого знайомства з продуктом, вона і не здогадувалась, що потребує його. На такій бізнес-ідеї будується 90% сучасних стартап-проектів. За основу береться один вже існуючий і знайомий продукт і комбінується з іншим, або покращується і стає «розумнішим», і саме ідея покращення продається споживачам. Основа бізнес-моделі такого продукту – просування і запевнення споживача в необхідності покупки. Для дослідження феномену цифрової трансформації наведена характеристика понять (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1. – Характеристика поняття цифрової трансформації

Автор	Визначення
Апалькова В.В.	Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності.
Халтивангер Д.	Цифрова економіка – це глобальна мережа економічних та соціальних заходів, реалізованих через такі платформи, як Інтернет, а також мобільні та сенсорні мережі.
Законодавство	Цифровізація – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.
Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В.	Спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні
Баранова О.А.	Цифрова трансформація являє собою: по-перше, перетворення, зміну або корекцію мети функціонування, структури і функцій суспільства, в тому числі, методів, способів і механізмів реалізації цих функцій, для нейтралізації або сприяння впливу зовнішніх і внутрішніх дій на його подальший розвиток; по-друге, соціальну трансформацію, яка відбувається на основі максимального використання цифрових технологій таких як: Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, обробка великих даних, хмарні обчислення, електронні комунікації, а також, нано- та біотехнологій, генної інженерії та багатьох інших.
Нікітін Ю.О., Кульчицький І.О.	Цифрова трансформація – це: а) це процес використання цифрових технологій для створення нових або зміни існуючих процесів, культури і досвіду відповідно до нових вимог ринку; б) інтеграція цифрових технологій в усі сфери, які докорінно змінюють працю; в) стратегічне впровадження цифрових технологій тощо

Джерело: складено автором на основі [3], [4], [5], [6], [7], [8].

У неприємній ситуації опиняються стабільні підприємства, що працюють більше 10-12 років. Адже більшість із них після завоювання певної частки ринку

перестають пильно слідкувати за трендами, особливостями і трансформаціями. Більше того, вони продовжують вести господарську діяльність, як і раніше, і не можуть зрозуміти, чому їх прибутки з кожним роком стають бідніше, хоча вони постійно покращують продукт. Справа у тому, що основний фокус змістився із ідеального продукту до ідеального просування.

Реклама наразі виконує набагато більше задач, ніж ще 10 років тому. Якщо раніше основним методом комунікації із споживачем виступала реклама на телебаченні, біл-бордах, в газетах і за допомогою самих споживачів (так зване сарафанне радіо), основну задачу, яка вона виконувала, була згадка про продукт (awareness). Таке «нагадування» тривало недовго, особливо якщо в компанії не розвинутий сильний бренд, але за рахунок ненасиченості ринку, цього було достатньо для створення стабільного потоку клієнтів. Ринок реклами сьогодні перебуває на зламі епох. На тлі зміни поколінь і тотальної діджиталізації бізнес змушений кардинально змінювати свою комунікацію із споживачем.

Сьогоднішні умови стали значно жорсткіші. Кожен користувач почав поглинати значно більше інформації із десятків джерел щодня. Ми постійно перебуваємо в потоці, швидко «переключаємось» з однієї справи на іншу, увага та фокус скоротився з 15-30 хвилин до 30-60 секунд. Саме тому дуже популярна наразі соціальна мережа Tik-Tok потроху витісняє довгі відео-формати YouTube. Люди хочуть отримувати корисну інформацію швидко і здатні сканувати великі обсяги тексту за лічені секунди і «переключати» увагу на щось інше. Додаємо сюди зростання кількості підприємств та загальну тенденцію до росту конкуренції і отримаємо сучасний ринок, де головна цінність – увага потенційного клієнта.

Додатковою перепорою слугує швидка здатність людського мозку навчатись. Ми вже не помічаємо інформацію, що розміщена на біл-бордах, ігноруємо «банерні місця» на сайтах і якнайшвидше прагнемо пропустити надокучливу рекламу перед переглядом роликів в інтернеті. Це явище отримало назву «банерна сліпота». Інформації настільки багато, що мозок перестає її сприймати, щоб полегшити життя людині.

Тому для власників бізнесу, менеджерів та маркетологів стоїть головна задача: «пробити» цю сліпоту за перші 3 секунди, коли користувач побачив рекламу і захопити увагу клієнта. Сучасна реклама має не просто бути, вона має зачіпляти тригери цільової аудиторії, взаємодіяти з ними, підлаштовуватись під них. Вона має стати одним із потоків інформації, аби бути поміченою. І це на сьогоднішній день важливіше за якість продукту [9, с. 67].

Факт трансформації підтверджують дані щодо обсягу глобального трафіку на основі Інтернет протоколу. Якщо ще у 2017 році потоки даних складали 2000 Гб/с в день, то у 2021 році вони становлять 150 700 Гб/с, що перевищує попередній показник у 75 разів. За наявними даними, у 2022 році обсяг даних перевищить весь інтернет-трафік до 2016 року. У більшості країн світу 8 із 10 користувачів Інтернету купують речі онлайн: починаючи від техніки і закінчуючи замовленнями продуктів [10, с. 13].

Частка цифрової економіки у ВВП розвинених країн росте з кожним роком і наразі становить 35%, в Україні цей показник становить 65% завдяки принципу цифрового пріоритету (digital by default) [11].

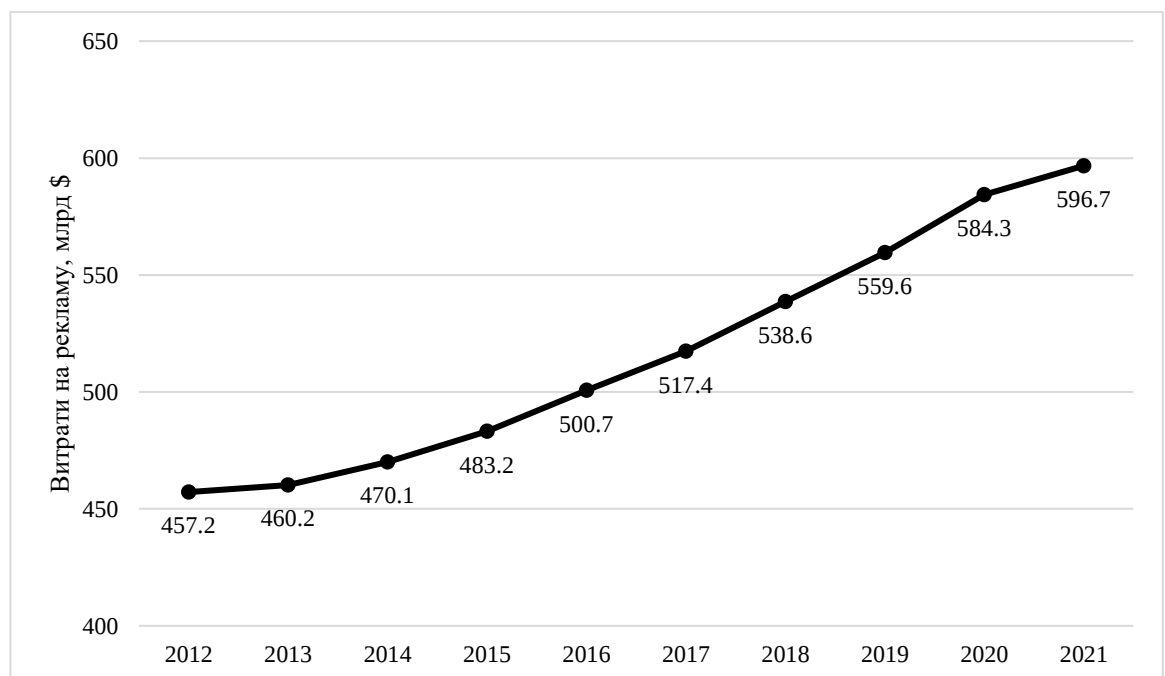


Рисунок 1.1. – Витрати на рекламу у світі 2012-2021 рр., млрд \$

Джерело: [12].

Щороку компанії все більше коштів витрачають на рекламу, що за темпами випереджає зростання ВВП та інфляції. Сумарний щорічний обсяг витрат на рекламу в світі оцінюється у \$596,7 млрд у 2021 році (див. рис. 1.1.), що на 30%, ніж у 2012 році (\$457,2 млрд) [12].

З року в рік витрати на рекламу зростають, але разом із тим підходи до просування змінюються. Якщо ще у 2012 році основним інструментом просування було телебачення, на кінець 2021 року близько половини всієї реклами розміщується в інтернеті, а рекламні кампанії на телебаченні тепер орієнтовані на підсилення бренду, іміджу та престижу компанії (див. рис. 1.2.).

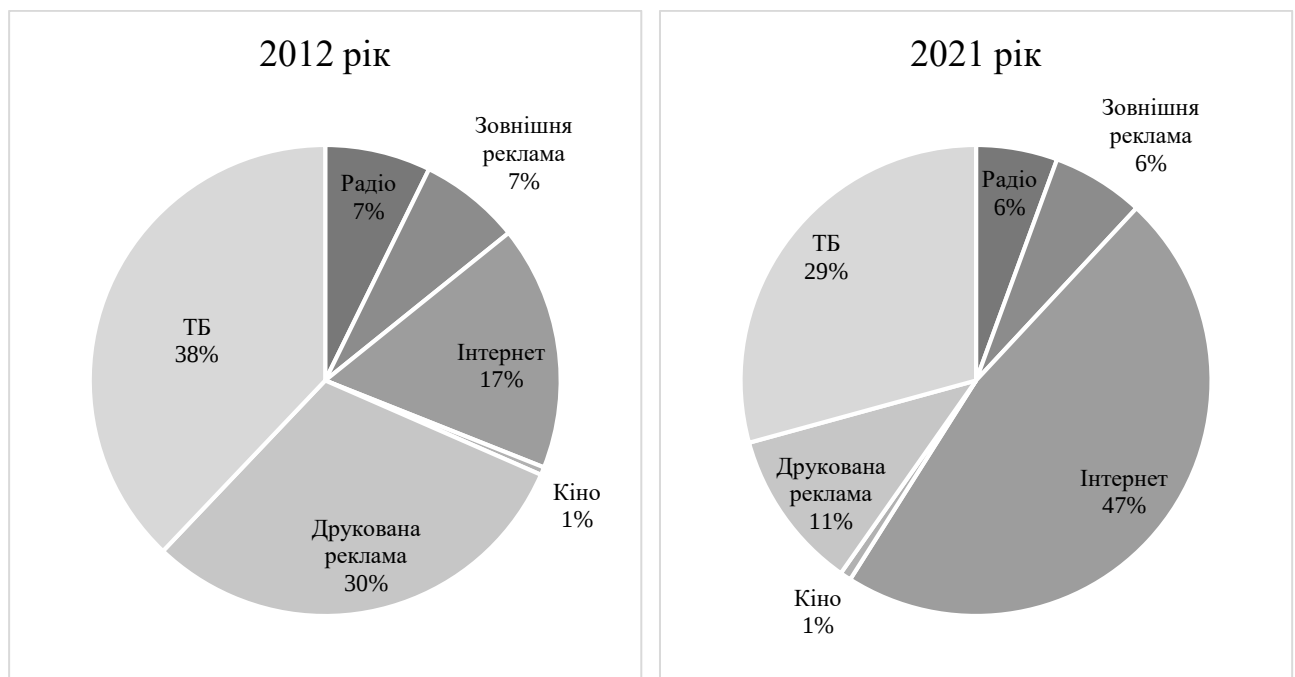


Рисунок 1.2. – Структура витрат на рекламу у світі 2012-2021 рр., %

Джерело: [12].

Рекламний ринок України також копіює світові тренди. За даними Всеукраїнської рекламної коаліції станом на 2021 рік витрати на просування становили 24 517 млн грн (медійна складова) та 6 252 млн грн (немедійна складова, включаючи маркетингові сервіси та PR). Наразі ситуація на ринку є сприятливою для рекламних інвестицій, тому в майбутні роки планується оптимістичне зростання цієї галузі (див. табл. 1.2.).

Найбільш привабливими інструментами просування на кінець 2022 року стане реклама в соціальних мережах, реклама в кінотеатрах, DOOH (digital out of home).

Останній метод просування поєднує в собі банерну зовнішню рекламу у поєднанні з технологіями, завдяки яким рекламодавці зможуть відслідковувати та персоналізувати комунікацію, що до недавніх пір залишалось практично неможливим [13].

Таблиця 1.2. – Дослідження рекламного медіа-ринку в Україні

	2021 рік, млн грн	Прогноз 2022 рік, млн грн	% зміни
ТБ-реклама, всього	12 175	13 642	12%
Пряма реклама	10 593	11 854	12%
Спонсорство	1 582	1 788	13%
Реклама в пресі, всього	1 466	1 554	6,4%
Національна преса	866	948	9,5%
в т.ч. Спонсорство	215	240	11,6%
Регіональна преса	243	263	8,3%
Спеціалізована преса	357	343	-3,9%
Радіо-реклама, всього	717	840	17%
Національне	512	595	16%
Регіональне	65	80	23%
Спонсорство	140	165	18%
ООН Media, всього	3 159	4 003	27%
Зовнішня реклама	2 433	3 000	23%
Транспортна реклама	351	401	14%
DOOH	291	512	76%
Indoor реклама	85	90	6%
Реклама в кінотеатрах	20	26	30%
Digital (Internet) Media реклама	6 980	8 977	29%
Рекламний медіа ринок, всього	24 517	29 042	18%

Джерело: [12].

Найгірші прогнози щодо негативного впливу пандемії не виправдались, телебачення та інтернет-реклама відновлюються швидше, ніж очікувалось. На 2022 рік прогнозовано зростання на 18%. Позитивним фактом є те, що практично всі види рекламної діяльності, в тому числі преса і радіо продовжують зростати. Деталізація інтернет-ринку наведена в таблиці 1.3.

На фронті інтернет-просування на кінець 2022 року планується зростання щонайменше на 38%, буде доволі активно розвиватись інфлюенс-маркетинг, пошукова реклама та цифрова відео-реклама, що пояснюється глобальним

трендом, всі інші інструменти будуть рости через доступність, низький поріг входу та вимушеність українського бізнесу діяти онлайн для утримання позицій на ринку.

Таблиця 1.3. – Дослідження інтернет-ринку в Україні

	2021 рік, млн грн	Прогноз 2022 рік, млн грн	% зміни
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich media	3 180	3 657	15%
Цифрове відео, в т.ч. YouTube	3 800	5 320	40%
Інтернет медіа, всього	6 980	8 977	29%
Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN, щонайменше	12 300	17 835	45%
Інфлюєнс-маркетинг	336,8	505,2	50%
Інший діджитал	630	693	10%
Інтернет ринок, всього	20 247	28 010	38%

Джерело: [12].

Важливо враховувати, що всі тренди та тенденції, що викладені в даному розділі роботи не можуть бути застосовні без фундаментального розуміння стратегії просування підприємства. О. Уолкер зазначав, що стратегія просування – це ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для виконання завдань фірми на певному товарному ринку [14].

Девід Аакер визначає стратегію просування як процес, який дозволяє організації сконцентрувати власні ресурси на оптимальних можливостях для отримання стійких конкурентних переваг і зростання продажів [15].

Якщо розглядати стратегію просування базуючись на організаційно-управлінському підході погляди науковців дещо різняться. Частина дослідників, серед яких: П. Дойль, Ф. Котлер, Н.І. Чухрай, Голубков Є.П., М. Тімонін, Т.І. Лук'янець, С.С. Олійний, Л.А. Мороз – під маркетинговою стратегією розуміють раціональний, логічний та обґрунтований механізм дій для вирішення маркетингових задач.

Трактування інших науковців, зокрема Н. Куденко, Л.І. Цигічко, Р.Б. Ноздрьова, вважають стратегію просування системою певних заходів з метою впливу на попит і пропозицію, при цьому упускають заходи маркетингового спрямування.

Окремі науковці А. Панкрухін, Шталь Т.В. зводять маркетингову стратегію до комплексу головних принципів для здійснення на ринку орієнтованої на маркетингові цілі ділової активності й досягнення стійких позицій на ринку. Загальним недоліком даного підходу є відсутність урахування позиції споживача у вьому процесі.

Як модель розвитку підприємства, з комплексом інструментів для досягнення цілей, характеризує маркетингову стратегію Калутіна Н.А. [16]. В даному визначенні автор вдало підкреслює динамічність маркетингової стратегії, яка залежить від ринкової кон'юнктури, загальних тенденцій, поведінки та настроїв споживачів та повинна постійно коригуватися для реалізації маркетингових цілей, базуватись на аналізі даних.

Трактування досліджуваного як частини стратегічного управління присутнє в роботах Дж. Р. Еванса і Б. Бермана, І.Л. Решетнікової, Є.А. Уткіна. Це є справедливим, адже саме визначення маркетингової стратегії становить частину стратегічного управління, проте цей підхід не дає підґрунтя для гнучкості такої стратегії, що є обов'язковим елементом для досягнення успіху в сучасних умовах.

Стратегія просування як засіб впливу підприємства на клієнтів присутній в роботі Г. Асселя. Однак він також є не зовсім повним, оскільки поза увагою залишаються конкуренти, діяльність яких також має роль при формуванні маркетингової стратегії.

Кевін Келлі виділив вісім принципів сучасного продукту, деякі із яких можна адаптувати і до стратегії просування [9, с. 70-75]:

- *Негайність*. Люди не готові чекати, якщо їх зацікавив продукт, вони бажають отримати його якнайшвидше, бажано в режимі реального часу. Клієнти готові платити не за сам продукт, а за негайність володіння ним.

- *Персоналізація*. Індивідуальні пропозиції, персоналізований підхід до кожного клієнта – це важелі, що будуть прокачувати довіру до бренду та лояльність до продукту. Персоналізація вимагає постійного спілкування між бізнесом і користувачем. Це продуктивний процес, під час якого обидві сторони

вкладаються у цінність кінцевого продукту. Тут застосовний так званий «Принцип ІКЕА»: користувачам подобається вносити свій вклад і відчувати, що вони підлаштовують продукт під себе, вони більше цінять його та готові ділитись ідеями з покращення продукту. Персоналізацію необхідно враховувати як на етапі першого знайомства з клієнтом, так і з постійними покупцями, щоб утримувати їх та «підігрівати» їх інтерес, бажання придбати більше.

- *Доступність і зручність.* Люди по своїй природі доволі ліниві і вони готові заплатити більше, якщо це буде зручніше і доступніше, ніж у конкурентів. Так само і з рекламою: вона має бути простою і зрозумілою настільки, щоб без зайвих перешкод, в один клік, клієнт міг отримати те, що захотів.

- *Видимість.* Якщо ви не будете говорити про свій бізнес сьогодні, ніхто про вас не почує. Користувачі практично перестали самостійно шукати того, чого хочуть, вони чекають, поки продукт знайде їх [9, с. 70-75].

Також до сучасних трендів реклами в міжнародному бізнесі можна віднести:

- *Вікова зміна аудиторії.* Люди стають активними споживачами раніше, вже у 12 років дитина впевнено почувається в інтернеті та впливає на вибір батьків. Тому великому бізнесу необхідно змінювати стиль комунікації: спрощувати повідомлення, використовувати візуальний контент, спілкуватися в чатах — загалом, йти за своїм споживачем і розмовляти з ним однією мовою. Тут застосовний закон Хіка: чим більше можливих варіантів вибору у користувача, тим складніше йому зробити цей вибір.

- *Спосіб життя аудиторії* кардинально змінився для осіб віком від 55 років. Всупереч прийнятим уявленням, зараз це дуже активна та платоспроможна частина населення. Так сьогодні на цю категорію людей припадає 36% банківських вкладів, 22% покупок побутової техніки [17]. Рекламний ринок роками ігнорував старше покоління: практично всі рекламні кампанії відсікалися віковою вилкою 18-55 років. Але сьогодні найпрогресивніші компанії починають працювати і з цією аудиторією.

– *Сегментування аудиторії* сьогодні також змінюється. Маркетологи орієнтуються не тільки на звичні соціально-демографічні показники (стать, вік, дохід), а й проводять глибший аналіз цільової аудиторії, беруть до уваги психотип, хобі та безліч інших параметрів. Якщо раніше рекламна кампанія, як правило, була єдиною, то сьогодні рекламодавець змушений дробити її на десятки повідомлень різного формату для кожного сегмента цільової аудиторії та для кожного каналу, що зараз називають *кастомізацією рекламних кампаній*.

– *Тотальна діджиталізація*. Проникнення інтернету та його роль в житті звичайних людей зростає в геометричній прогресії. YouTube з'явився у 2005 році, а зараз у ньому вже майже 2 мільярди користувачів на місяць, аналогічна за кількістю аудиторія у Facebook та Google. Digital кардинально змінює поведінку людей.

– Паралельно із цим, відбувається *мобілізація*, смартфони практично повністю замінюють комп'ютери, а алгоритми поведінки людини, яка споживає контент у смартфоні, зовсім інші. Також мають значення можливості, які дає діджитал: максимальна індивідуалізація повідомлень під конкретну цільову аудиторію, можливість відстежувати ефективність та швидко коригувати рекламну кампанію.

– На телебаченні вже тестується система *тригерного продажу*. На базі аналізу великого масиву даних з інтернету система відслідковує динаміку частоти ключових повідомлень і запускає рекламну кампанію тільки в найкращий момент. Так, наприклад, препарати від грипу та ГРВІ рекламуватимуться в момент зростання захворюваності.

– Ще один спосіб просування – це *робота з блогерами та локальними лідерами думок*. При цьому топові блогери з мільйонами підписників поступаються місцем мікроінфлюєнсерам (блогери до 10 тис. підписників). Таким чином можна досягти надточного таргетування і перевершити прогнозовані очікування при порівняно невеликих витратах.

– Одна з найперспективніших ніш для інтеграції реклами найближчими роками – *комп'ютерні ігри та гейміфікація процесів*. Цей сегмент

цікавий як для продуктової інтеграції в самі ігри, так взаємодії з блогерами-геймерами.

– Також експерти рекомендують розглянути *TikTok* як майданчик для просування. Наразі ця соціальна мережа знаходиться на стадії зростання. Поки не дуже зрозуміло, наскільки успішним у перспективі виявиться TikTok, але як рекламний канал цей майданчик має цілу низку плюсів: максимально простий контент, низька вартість рекламних інтеграцій у блогерів, високі охоплення і висока концентрація молоді аудиторії.

Також під час розробки стратегії просування варто враховувати поведінкову модель Браяна Фога:

$$\text{Дія} = \text{Мотивація} * \text{Здатність} * \text{Тригер} \quad (1.1)$$

де Дія – це очікування виконання Call-to-Action клієнта;

Мотивація – очікування та страхи, задоволення, болі, соціальне визнання чи відторгнення цільової аудиторії;

Здатність – на заваді не стоїть час, гроші, кількість докладених зусиль, думка соціуму та повсякденна рутинна;

Тригер – сигнал, нагадування, підштовхування, фокус у часі.

Як можна побачити, реклама як інструмент просування значно змінився, проте важливість та цінність її використання лише зростає.

Виходячи із вищенаведеного, сучасна стратегія просування буде складатись із наступних етапів:

1. *Аналіз ринку*. (в якому він стані, як на ньому працюють конкуренти, чи можете ви з ними конкурувати, чи з'являються нові гравці, які їх доходи, де ринок найактивніший, які використовуються платформи та драйвери, тощо).

2. *Product market fit (PMF)*. Оцінка глобальної ціннісної пропозиції продукту для ринку (див. рис. 1.3). Складається з аналізу цільової аудиторії, їх проблем та пошук рішення цих проблем за допомогою продукту, що просувається.

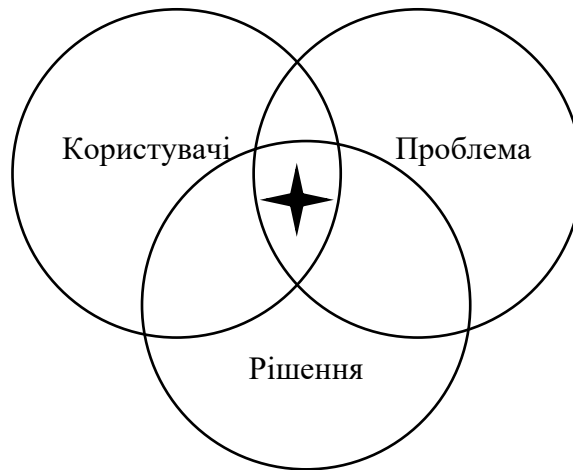


Рисунок 1.3. – Product Market Fit

Джерело: [15].

2.1 *Аналіз цільової аудиторії* (метод 5W, глибинні інтерв'ю, анкетування, фокус групи, Google Analytics, поведінка конкурентів), визначення їх болей, потреб, страхів, заперечень, тригерних точок, критеріїв вибору продукту, які можна використати в рекламі. Виділення 2-3 основних сегментів, з якими будемо працювати в першу чергу і ядро цільової аудиторії.

2.2 *Визначення форматів та платформ* просування, що найбільше підійдуть до цільової аудиторії, розробка концепцій. Визначення ключових метрик, що впливають на ефективність реклами (North Star Metrics, OKR's, KPI's, CRR, ROI, ROAS, тощо).

2.3 *Адаптація бізнес моделі та способів монетизації.*

2.4 *Складання RoadMap чи MindMap* (дорожньої карти користувача).

2.5 *Тестування гіпотез* з невеликим бюджетом, A/B тестування.

2.6 *Аналіз результатів, збір фідбеку* (за допомогою коментарів, форумів, відгуків перших клієнтів, Google-форм, форм на сайті, коротким інтерв'ю та фокус-групам) детальніше дивись табл. 1.4. Також важливо прослідкувати за Customer Retention Rate (CRR) (% користувачів, що повертаються до продукту, здійснюють повторні покупки).

2.7 *Розробка удосконалень.* На основі попереднього пункту з'ясовуємо, чого не вистачає в продукті, що потрібно змінити чи виправити, формуємо

декілька ідей, встановлюємо їх пріоритетність за методом RICE і повторюємо послідовність кроків.

Таблиця 1.4. – Методи досліджень в продукті

Метод	Вид методу	Пояснення
5W	Якісний	What — що ми продаємо? Who — кому ми продаємо? Why — яку проблему усуваємо? Where — де майданчик наших продажів? When — коли продажі найбільш вірогідні?
Польовий	Якісний та кількісний	Метод спостереження за ЦА, який допомагає дізнатися, як поводить себе користувач у реальних обставинах.
Опитування	Кількісний	Спрямоване на великі групи користувачів. Зазвичай пропонуються варіанти відповідей, для зручності проводяться в спеціальних сервісах.
Інтерв'ю	Якісний	Проводяться наживо з інтерв'юером. Завдання інтерв'ю отримати інсайти про те, як людина використовує продукт.
Фокус-група	Якісний	Живе спілкування модератора та користувачів. Зазвичай це невеликі групи (3–10 людей) для обговорення продукту. Записуються на відео, щоб зчитувати невербальні жести.
Автоматизовані сервіси	Кількісний	Google Analytics, Appmagic, Amplituda, Sensortower та інші сервіси, які пропонують аналітику продукту та ЦА.
A/B тест	Кількісний	Поділ користувачів на кілька груп для тестування нових фіч.

Джерело: складено на основі [15].

Узагальнено таку стратегію просування та тестування результатів можна назвати технологією Human Centered Design, схематично зображений на рисунку 1.4.

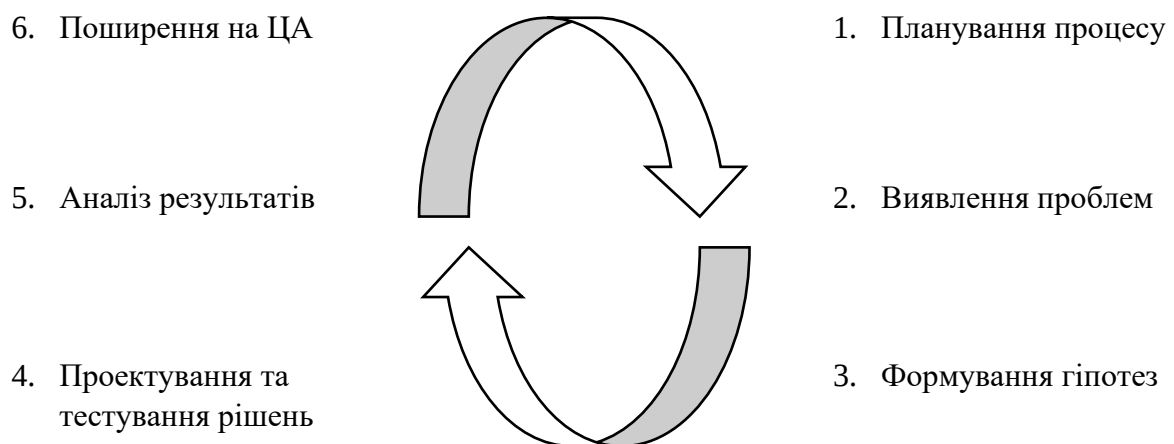


Рисунок 1.4. – Human Centered Design технологія

Джерело: [18].

Ця стратегія є не одноразовою, а повторюваною і коригованою. Коли після першого запуску рекламної кампанії аналізуються отримані результати і проєктують рішення з покращень, паралельно постійно йде процес тестування нових гіпотез, пошук нових аудиторій, тригерів.

Зазвичай, на тести виділяється 20% рекламного бюджету на місяць і 80% витрат йде на основну рекламну кампанію, яка приносить прогнозовані результати.

На сьогоднішній момент всі етапи та супроводжуюча документація не є довідковою, вона перетворюється на дослідницькі файли, що постійно оновлюються, доповнюються новими гіпотезами і є гнучкими. Наприклад, ідея створення додатку може повністю «перекроїти» бізнес-модель підприємства, спосіб монетизації, змінить цільову аудиторію та посилює в рекламних оголошеннях.

Ця трансформація має відбуватись в режимі реального часу і відповідати сьогоднішнім і завтрашнім викликам.

1.2. Організаційно-аналітичні інструменти реалізації та моніторингу досягнення стратегії просування на міжнародних ринках

Щодо першого етапу побудови чи трансформації існуючої системи просування, інструментами для аналізу ринку можуть виступати:

- Статистичні бази даних (Statista, EuroStat, WorldBank Open Data).
- Звіти консалтингових компаній (PWC, Deloitte, KPMG).
- Інструменти пошуку даних (SimilarWeb, SensorTower, AppMagic).

Тепер плануючи експансію на новий міжнародний ринок чи розширення на вже існуючому, не обов'язково витрачати час на пошук інсайдерської інформації чи проживати декілька місяців в інших країнах, щоб відчути різницю менталітетів.

Доволі важливим інструментом під час сегментування аудиторії є сходи́нки Бена Ханта, що демонструють різний рівень обізнаності цільового користувача про продукт (див. рис. 1.5.).

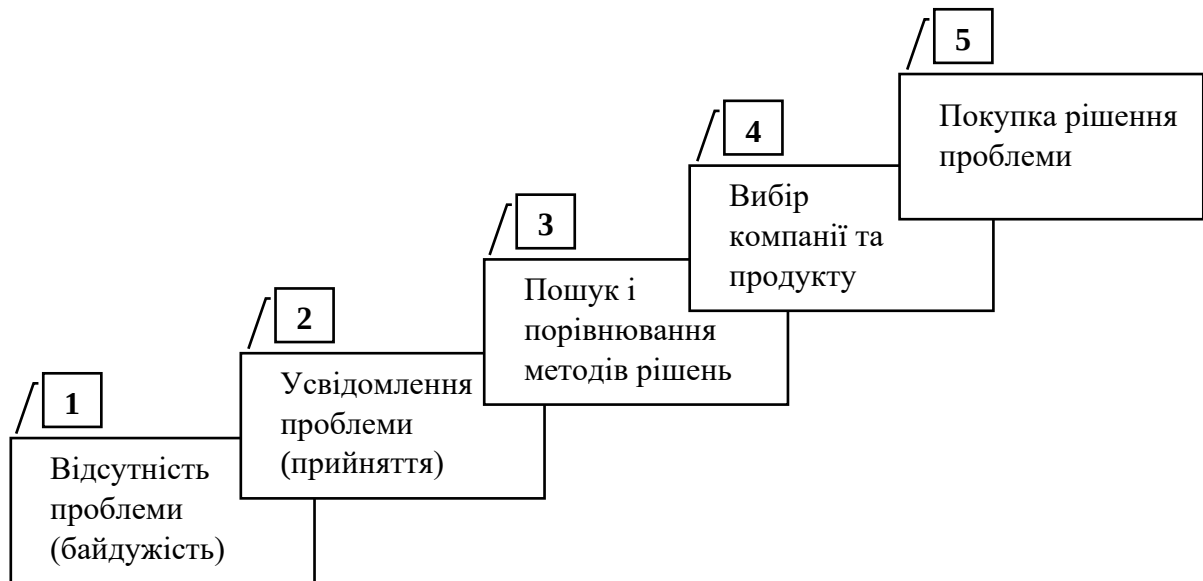


Рисунок 1.5. – Сходи́нки Бена Ханта

Джерело: [19].

Важливо розуміти, що всі потенційні клієнти починають із першої сходи́нки, процес купівлі відбувається лише на останній, п'ятій сходи́нці і чим більше сходи́нок ви пройдете з клієнтом, тим більша вірогідність, що купить він саме у вас. На кожній сходи́нці поси́ли та тригери будуть різними для однієї і тої ж самої цільової аудиторії

В Інтернеті більше ніж достатньо інформації, починаючи від тематичних форумів на Reddit і закінчуючи платними статистичними звітами глобальних корпорацій. Політика відкритості у переважній більшості розвинутих країн світу дає необмежені можливості доступу до даних. Тепер задача стоїть на фільтрації та пошуку статистично важливої інформації та грамотного її застосування у власному бізнесі.

Коли робота з формування цільової аудиторії проведена, постає питання у пошуку видів маркетингових інструментів та платформ, на яких буде відбуватись комунікація зі споживачем.

Види маркетингових інструментів просування в міжнародному бізнесі:

- *Performance Marketing* — практика використання всіх аспектів традиційного маркетингу для продажу товару або послуги покупцеві. Задача: залучити якомога більше аудиторії за найменшою ціною з можливістю контролю процесу від кліку користувача на рекламу до перших заробітків проекту.

- *Creative Marketing* — фокусується на креативній складовій рекламних кампаній. Це можуть бути картинки, відео, гіфки та інший візуальний матеріал.

- *Affiliate Marketing* — вид маркетингу, за якого компанія співпрацює з третіми особами (вони називаються партнери або афіліати), які залучають користувачів на сайт. Організатор партнерської програми платить комісію або фіксовану суму за заздалегідь визначену дію — покупку товару, заповнення форми, відвідування користувачем певних сторінок.

- *Email marketing* — це інструмент, який отримує високе повернення інвестицій. Ці фахівці просувають продукти або послуги компанії за допомогою електронних листів. Його складність у тому, щоб пробитися крізь купу інших розсилок на пошті потенційного клієнта і замотивувати його виконати Call-to-Action.

- *SEO (Search Engine Optimization)* — оптимізація сайту для органічної пошукової видачі.

Важливо обрати такий канал комунікації (бажано 2-3), який максимально збільшить кількість рекламних контактів з аудиторією. Щоб раціонально обрати канал поширення рекламних звернень, канали масової інформації аналізують за такими критеріями: охоплення, донесення інформації, доступність для вас та для ЦА, вартість, керованість. Найбільш уживані канали комунікації наведені нижче:

Промо-розсилки (пошта, кур'єрські доставки).

Добре працюють коли бренд новий і лише залучає перших прихильників, а також, коли бренд вже розвинутий і просуває нові фішки продукту. Цей інструмент можна вважати частиною PR-компанії. Такі розсилки орієнтовані на інфлюенсерів та блогерів, лідерів думок. Окрім того, що блогер скоріш за все, буде тестувати наповнення боксу (тому його думку можна використати для

покращення продукту), він поділиться із цим зі своєю аудиторією, чим зацікавить її і простимулює покупку. Співпраця із блогерами – довготривала двостороння угода, такі розсилки виступають важливим елементом підтримки зв'язку і нагадуванням про себе.

До недоліків такого методу просування можна віднести:

- Витрати часу та людських ресурсів на збір боксів.
- Неконтрольовані витрати часу у разі кур'єрської доставки та можливі форс-мажори у разі доставки поштою.
- Якщо основний продукт – технологічний, цей метод може бути доволі дороговартісним.
- Складно відслідкувати та проаналізувати ефективність такого просування.

Email-маркетинг.

Абсолютно безкоштовний, тому може підійти для невеликих стартап-проектів, проте не може застосовуватись самотійно. Синергічно працює в ролі тригера. Може бути використаний, як один із елементів воронки продажів. Наприклад, сайт електронної комерції може використовувати такий спосіб просування для інформування постійних клієнтів про знижки, надавати унікальні промо-коди, стимулюючи таким чином користувача купити знову.

До недоліків такого методу просування можна віднести:

- Складність «пробитись» серед інших розсилок і зачепити клієнта.
- Ризик потрапити у спам.
- Низький відсоток вірогідності, що лист відкриють і ще нижчий, що його прочитають повністю.

Телемаркетинг.

Сутність полягає у cold-call та warm-call. Спосіб неоднозначний і не самотійний, проте добре спрацьовує, як тригер-нагадування, коли потенційний клієнт вже залишив свій номер телефону. Іноді застосовується для того, щоб створити дефіцит часу для прийняття рішення для клієнта.

До недоліків такого методу просування можна віднести:

- Тенденцію до негативної реакції на дзвінки з незнайомих номерів. Важливо уточнювати, чи погоджується клієнт на отримання таких дзвінків, щоб посилити лояльність споживача.

- Інформація погано запам'ятовується на слух, тому цільова аудиторія може швидко забути причину дзвінка і не може перечитати умови пропозиції. Ідеально дублювати цю інформацію у месенджерах чи за допомогою електронної розсилки.

Бази даних.

Обов'язковий інструмент для аналізу вже наявних клієнтів, дає точне уявлення про цільову аудиторію, дає можливість сегментувати її по інтересам, роду занять, віком і т.д., формувати для кожного сегменту персоналізовані пропозиції. Може використовуватись для розсилки як елемент нагадування.

До недоліків такого методу просування можна віднести:

- Необхідність оновлення та підтримки актуальності даних.
- Не підходить новим компаніям, у яких така база може бути відсутньою або недостатньою для аналізу.

- Якість покупних баз даних, як правило, доволі низька.

ЗМІ (газети, журнали, телебачення, робота з пресою).

Перетворились на елемент престижу та підтримки іміджу, для специфічної цільової аудиторії може бути практично єдиним методом комунікації. Коли не тільки ви говорите про свій продукт, а й журналісти, це створює додаткову рекламу, є частиною PR-компанії.

До недоліків такого методу просування можна віднести:

- Високу вартість та зусилля на підготовку та розміщення такої реклами.
- Неможливість зібрати дані та проаналізувати ефективність.
- Практично неможливо потрапити у свою цільову аудиторію і персоналізувати пропозиції.

Зовнішня реклама (транспортна, банерна, DOOH).

Обов'язково має бути креативною та привертати увагу з перших секунд. З недоліків: банерна сліпота, відсутність гнучкості та складність відслідкувати ефективність.

Digital-просування (таргетована реклама в соціальних мережах, на сайтах, контекстна реклама, цифрове відео, пошукова реклама, інфлюенс та афілійт маркетинг).

Наразі надзвичайно популярний спосіб розміщення реклами, бо має цілу низку переваг:

- + Наявність бібліотек реклами, де можна передивитись оголошення конкурентів, їх пропозиції, проаналізувати рекламу та ефективність.
- + Дуже гнучкий інструмент, що дозволяє мінімізувати витрати і отримати найкращий результат.
- + Завдяки оптимізаційним алгоритмам, реклама підлаштовується під пошук потенційних клієнтів.
- + Дає можливість детального сегментування, контролю та оптимізації рекламних кампаній в режимі реального часу.
- + Дуже доступний і доволі дешевий, розміщувати рекламу по всьому світу можна віддалено.
- + Може вбудовуватись у сайти, інтегруватись із CRM-системами для моментального доступу до інформації, трекінгу діяльності користувачів на всіх пов'язаних платформах компанії, здатні відслідковувати офлайн-конверсії.
- + Можна створити екосистему рекламних кампаній, закриваючи кожний етап воронки продажів, залучаючи нових і утримуючи постійних клієнтів.
- + Потужний статистичний інструмент для відслідковування метрик.

Із недоліків такого методу просування:

- Ціна за результат залежить від конкуренції на ринку розміщення реклами і може варіюватись від \$2-3 за тисячу показів в Україні до \$20-50 в США.

- Необхідність наймати спеціаліста для налаштування реклами, або навчатись самостійно.

- Потрібно активно вести діяльність в соціальних мережах та підтримувати сайт.

Залежно від продукту, компанії, ринку та аудиторії необхідно виявити декілька інструментів із вищезазначених і вбудувати їх в стратегію просування. Залежно від етапу розвитку, канали комунікації можуть змінюватись, адаптуватись під споживача.

Не зважаючи на вищезазначені складнощі та нові умови завоювання довіри споживача, маркетингове просування наразі отримало набагато більше можливостей для росту і «бустеризації» підприємницької діяльності. За допомогою реклами сьогодні можливо не просто «нагадати» про своє існування, а закрити всі етапи воронки продажів і проаналізувати ефективність реклами на кожному його етапі. До цілей сучасної реклами можна віднести [9]:

- *Awareness*. Реклама для підвищення обізнаності про ваш бізнес та залучення нових клієнтів, розвитку бренду та доступності. Оптимізована під показ найбільшої кількості людей, які, швидше за все, запам'ятають вашу рекламу. Допомагає користувачу дізнатись про вашу компанію/продукт та познайомитись із вами.

- *Traffic*. Ціль: збільшити потік клієнтів на сайт чи соціальну мережу. Підходить для товарів емоційних покупок, які коштують недорого і користувач швидко приймає рішення про покупку.

- *Engagement*. Рекламна ціль оптимізована під пошук людей, які будуть взаємодіяти із вашим контентом і бізнесом, надішлють повідомлення в месенджер або виконають бажані дії з рекламою чи landing page, куди ви ведете потенційного клієнта.

- *Lead Generation*. Збір потенційних клієнтів для свого бізнесу чи бренду за допомогою повідомлень, телефонних дзвінків або реєстрації через вбудовані форми.

- *App promotion*. Пошук клієнтів, які будуть встановлювати та взаємодіяти з додатком, замовляти товари через desktop- чи мобільну версію застосунку, що буде відслідковуватись за допомогою офлайн-конверсій.

- *Sales*. Пошук клієнтів, які, ймовірно, придбають ваші товари чи послуги. Це можуть бути продажі через сайт, по віртуальному каталогу, через месенджери або дзвінки [20].

Всі ці рекламні цілі можна використовувати і окремо, але найкращий ефект вони складають, коли працюють разом, захоплюючи споживачів на кожній сходинці Бена Ханта, приводячи їх до покупки.

1.3. Аналітичні та управлінські підходи до оцінювання ефективності стратегії просування підприємства на міжнародних ринках

Основою сучасного аналізу ефективності рекламної кампанії слугує ступінь досягнення метрик, важливих для бізнесу.

Метрика — це кількісний або якісний показник, що показує успішність продукту або певну його характеристику. З її допомогою можна зрозуміти, наскільки актуальний для користувачів продукт або послуга компанії, чи допомагає він у розв'язанні їхніх проблем і чи подобається їм.

North Star Metric — ключовий показник цінності продукту для користувачів. Допомагає командам зосередитися на довгостроковому зростанні клієнтів і продукту. Повинна мати 3 фактори:

- Підвищувати цінність продукту для користувачів;
- Вимірювати прогрес;
- Впливати на зростання прибутку.

Також можливі наступні метрики для вимірювання в просуванні:

- CTR (Click-Through Rate) — співвідношення кліків і переглядів:

$$CTR = \frac{Clicks}{Impressions} \quad (1.2)$$

де Clicks – кількість кліків по рекламному оголошенню;

Impressions – кількість переглядів рекламного оголошення.

- CPC (Cost-per-Click) – вартість кліку:

$$CPC = \frac{Ad\ Amount\ Spend}{Clicks} \quad (1.3)$$

де Ad Amount Spend – витрати на маркетингове просування.

- CPM (Cost-per-Mile) – вартість тисячі показів:

$$CPM = \frac{Ad\ Amount\ Spend}{Impressions} * 1000 \quad (1.4)$$

- CVR (Conversion Rate) – коефіцієнт конверсії, розраховується на всіх етапах воронки продажів і показує співвідношення всіх людей, які вчинили цільову дію до кількості тих, хто зробив попередню дію воронки продажів. Наприклад, CVR-Purchase (конверсія в покупку) дорівнює:

$$CVR - Purchase = \frac{Purchases}{Adds\ to\ Cart} \quad (1.5)$$

де Purchases – кількість покупок на сайті;

Adds to Cart – кількість додавань в корзину (попередній етап воронки).

- CPA (Cost-per-Action) – вартість цільової дії (переходу на сайт, додавання в корзину, покупки), також розраховується на кожному етапі воронки. Наприклад, CPP (Cost-per-Purchase) дорівнює:

$$CPP = \frac{Ad\ Amount\ Spend}{Purchases} \quad (1.6)$$

- Revenue — прибуток від транзакцій (замовлень, покупок тощо).
- AOV (Average Order Value) – середній чек:

$$AOV = \frac{Revenue}{Purchases} \quad (1.7)$$

- ROI (Return on Investment) — коефіцієнт повернення інвестицій:

$$ROI = \frac{Revenue - Ad Amount Spend}{Ad Amount Spend} \quad (1.8)$$

- ROAS (Return on Ad Spend) – коефіцієнт окупності реклами:

$$ROAS = \frac{Revenue}{Ad Amount Spend} \quad (1.9)$$

В залежності від бізнесу та продукту метрики можуть змінюватись, наприклад, якщо компанія просуває SaaS (Software-as-a-Service) продукт, їй набагато важливішими будуть метрики CPL (Cost-per-Lead), CVR-Lead, оскільки цілі реклами будуть іншими. North Star Metric також може змінюватись і залежати від етапу життєвого циклу та цілей підприємства.

A/B-тестування — це метод дослідження, який дає змогу оцінити ефективність різних елементів за допомогою порівняння. Такий тест показує, який варіант краще розв’язує поставлені завдання. Зазвичай в A/B-тесті беруть участь:

- варіант А — продукт без змін, еталонний варіант;
- варіант В — версія, як правило, з однією зміною.

Під час розробки продукту важливо ставити пріоритети, а не впроваджувати все й одразу. Для цього потрібно відповісти на 3 запитання для пріоритезації завдань:

1. Які ідеї покращать досвід якомога більшої кількості користувачів?
2. Які з ідей безпосередньо впливають на ключові метрики?
3. Які ідеї зараз найшвидше або найдешевше реалізувати?

Фреймворк для пріоритезації завдань RICE:

$$RICE = \frac{Reach * Impact * Confidence}{Effort} \quad (1.10)$$

де Reach – дані про те, скільки користувачів реально побачать та будуть користуватись покращеним продуктом;

Impact – оцінка, наскільки ця зміна вплине на досвід користувачів;

Confidence – докази, що зміни дійсно сподобаються користувачам;

Effort – загальна кількість часу та зусиль, які має витратити підприємство для втілення ідеї покращення.

Value/Effort Matrix – матриця для оцінки пріоритетності задач (див. рис. 1.6).

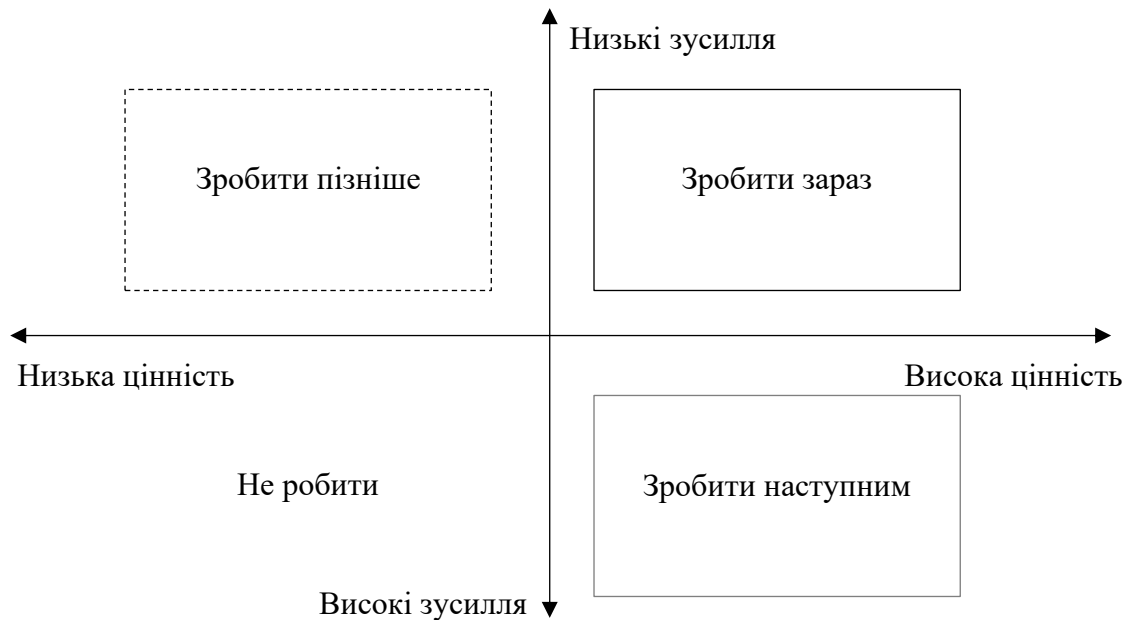


Рисунок 1.6. – Value/Effort Matrix

Джерело: [18].

Після запуску перших тестових рекламних кампаній, збору фідбеку та формування інсайтів, висувається ще декілька гіпотез щодо покращення продукту/просування, які необхідно протестувати. Саме тут приходить на допомогу фреймворк RICE та Value/Effort Matrix.

Основною метою сучасної стратегії просування на міжнародних ринках є повне та ґрунтовне дослідження кожної змінної, яка може впливати на результат діяльності.

Враховуючи невизначеність, недостатність, застарілість та/або недостовірність даних, що можуть бути використані при формуванні стратегії просування, необхідно розподілити ризики і розробити декілька гіпотез, протестувавши їх з невеликим бюджетом. Після проведення тестів та виявлення робочих гіпотез процес постійно повинен вдосконалюватись для формування сильної стратегії просування та отримання очікуваних прибутків.

Висновки до розділу 1

В результаті завершення першого розділу кваліфікаційної роботи були розглянуті сучасні тренди формування стратегії просування на міжнародних ринках в умовах цифрової трансформації, серед яких: трансформація методів просування та перехід в інтернет, боротьба за увагу клієнта, персоналізація та доступність реклами, вікова зміна аудиторії та її спосіб життя, стимулювання продажів за допомогою тригерних продажів, гейміфікація процесів, пошук нових ніш для просування, застосування поведінкової моделі Браяна Фога.

Наведена сучасна стратегія просування, що побудована на технології Human Centered Design і складається з аналізу ринку, оцінки глобальної ціннісної пропозиції продукту для ринку (Product market fit), глибинного аналізу цільової аудиторії (визначення їх болей, потреб, страхів, заперечень, тригерних точок, критеріїв вибору продукту, які можна використати в рекламі).

Перелічені основні інструменти для пошуку, збору та аналізу інформації щодо ринку та аудиторії, серед яких сходи́нки Бена Ханта. Класифіковані основні види маркетингових інструментів просування в міжнародному бізнесі: Performance, Creative, Affiliate, Email marketing, SEO Optimization.

Охарактеризовані канали та платформи для комунікації із цільовою аудиторією серед яких: промо-розсилки, ЗМІ, ООН, digital-просування. Наведені цілі сучасної реклами (Awareness, Traffic, Engagement, Lead Generation, App promotion, Sales).

На завершення надані аналітичні підходи до оцінювання ефективності сучасної стратегії просування на міжнародних ринках, наведені визначення та формули основних метрик відслідкування ефективності: CTR, CPC, CPM, CVR, CPA, Revenue, AOV, ROI, ROAS. Деталізований етап тестування гіпотез, проведення процедури А/В-тестування, фреймворк для пріоритезації завдань RICE, Value/Effort Matrix.

2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

2.1. Характеристика бізнес-середовища та міжнародної діяльності ПрАТ «Монделіс Україна»

Базою дослідження в ході виконання роботи виступає ПрАТ «Монделіс Україна». Це українське підприємство, що входить до міжнародного холдингу Mondelez International. До складу компанії в Україні входять Тростянецька шоколадна фабрика та дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс». Виробничі потужності ПрАТ «Монделіс Україна» розташовані у Сумській та Київській областях [21].

Місія підприємства: створювати смачні миті радості. Основні завдання компанії та його цінності наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Основна місія та завдання ПрАТ «Монделіс Україна»

Рівень	Код цілі	Опис цілі
0	0	Місія: створювати смачні миті радості
1	1	Збільшення обсягу надання послуг та орієнтація на соціальні мережі та платформи для зворотного зв'язку
	2	Зростання якості наявної продукції
	3	Організація ефективної та налагодженої роботи організації
2	1.1.	Збільшення частки фірм на ринку
	1.2.	Впровадження нових технологій
	2.1.	Автоматизація процесів роботи
	3.1.	Залучення висококваліфікованих робітників
	3.2.	Збільшення обсягу продажу продукції
3	1.1.1.	Дослідження суб'єктів ринку, вивчення конкурентів
	1.1.2.	Розробка нових технологій виробництва, патентування технологічних розробок
	2.1.1.	Розширення та оновлення асортименту продукції
	3.1.1.	Підтримка добробуту співробітників, розширення соціального пакету та спектру пільг
	3.2.1.	Зменшення забруднення навколишнього середовища

Джерело: розроблено автором.

Сфери діяльності компанії: харчова промисловість, виробництво солоних та солодких снеків. Асортимент продукції складають: шоколадна продукція, печиво та крекери, кава, жувальна гумка, чіпси.

На ринку України продукція ПрАТ «Монделіс Україна» представлена наступними торговими марками: бісквіти «Ведмедик «Барні», жувальна гумка «Dirol», льодяники «Halls», шоколад «Корона», чіпси «Люкс», шоколад «Milka», печиво «Oreo», батончики «Pisnic», солоні крекери «Tus» [21].

Характеристика підприємства проведена за допомогою інструмента YouControl і наведена в таблиці 2.2. За останні роки, через епідемію коронавірусу та війну в Україні, підприємство переживає не найкращі часи.

Окрім операцій в офшорних зонах та судових справ з кримінальними провадженнями, наразі ПрАТ «Монделіс Україна» несе репутаційні ризики, адже вона належить до холдингу, інший учасник якого працює за законодавством Російської Федерації [22].

І хоча підприємство є повністю відокремленим підрозділом, що демонструє карта зв'язків ПрАТ «Монделіс Україна» (див. рис. 2.1.), а холдинг закінчив співпрацю із Росією [23], все менше українців споживають продукцію підприємства, щоб не спонсорувати країну-агресора.

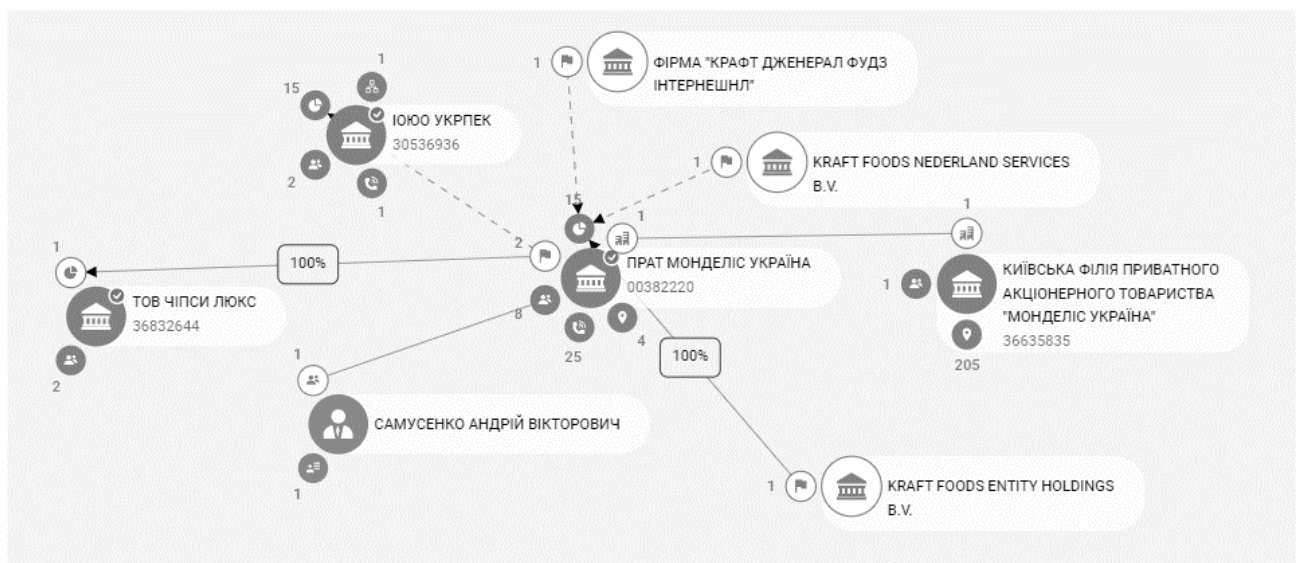


Рисунок 2.1. – Карта зв'язків контрагента

Джерело: [22]

Ще у 2021 році компанія вважалась лідером харчової промисловості та відмінну оцінку конкурентоспроможності, сьогодні показники економічної ефективності знизились і підприємство показує оцінку «В» на основі 544 факторів.

Таблиця 2.2. – Характеристика ПрАТ «Монделіс Україна»

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОНДЕЛІС УКРАЇНА"
Скорочена назва	ПРАТ "МОНДЕЛІС УКРАЇНА"
Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY "MONDELEZ UKRAINA"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00382220
Дата реєстрації	29.08.2001 (21 рік 1 місяць)
Уповноважені особи	Самусенко Андрій Вікторович – керівник
Зв'язок з національними публічними діями та/або пов'язаними з ними особами	Зв'язків не знайдено
Розмір статутного капіталу	1 883 322,10 грн
Організаційно-правова форма Форма власності	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО Недержавна власність
Види діяльності	
Основний:	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Інші:	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
Контактна інформація	
Адреса:	Україна, 42600, Сумська обл., Тростянецький р-н, місто Тростянець, ВУЛИЦЯ НАБЕРЕЖНА, будинок 28А
Телефон:	0545851243 0542703410
Факс:	0542703401

Джерело: складено автором на основі [22].

Фінансові показники наразі залишаються доволі стабільними (див. рис. 2.2.). Фінансовий скоринг та ринковий моніторинг демонструють низьку ймовірність несприятливих фінансових наслідків, високий рівень фінансової стійкості, високу ринкову потужність та провідну позицію на ринку. Але останні доступні дані за 2020 рік не дають повноцінної картинки, що

відбувається із підприємством в реальному часі і якщо не здійснювати трансформаційні рішення вже сьогодні, стабільність підприємства перебуватиме під загрозою.

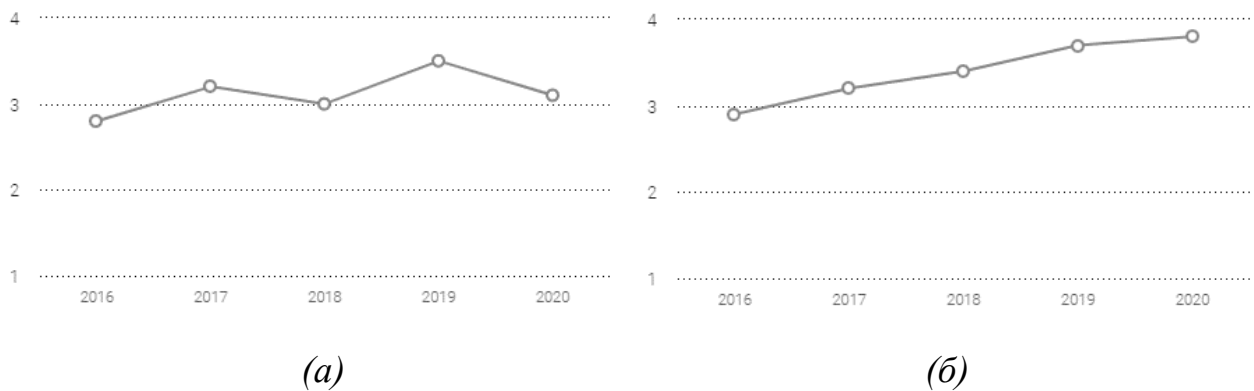


Рисунок 2.2. – Фінансовий (а) та ринковий (б) скоринги підприємства

Джерело: [22]

Падіння фінансової ефективності пов'язані не лише з репутаційними ризиками, а і з падінням прибутковості підприємства, його діловою активністю (див. табл. 2.3.).

Таблиця 2.3. – Фінансові показники прибутковості та ділової активності ПрАТ «Монделіс Україна»

Фінансовий індикатор	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Показники прибутковості					
ROA – Рентабельність активів	4,8%	8,5%	15,0%	15,5%	12,9%
Рентабельність власного капіталу	8,4%	15,0%	30,5%	37,1%	30,5%
RCA – Рентабельність оборотних активів	9,7%	19,7%	35,3%	38,2%	29,3%
NPM – Чиста маржа	3,6%	5,8%	9,0%	9,2%	7,4%
ROTA – Рентабельність загальних активів	5,1%	10,4%	18,2%	19,4%	16,1%
Валова рентабельність собівартості	27,0%	30,9%	22,1%	23,9%	21,6%
Рентабельність операційних витрат	107,3%	129,8%	187,8%	185,8%	188,0%
Чиста рентабельність витрат	2,8%	6,7%	11,3%	12,0%	9,6%
Ділова активність					
Оборотність загальних активів	1,3	1,5	1,7	1,7	1,9
Оборотність робочого капіталу	14,0	115,4	-21,4	-14,7	-31,6
Оборотність дебіторської заборгованості	4,2	5,5	7,5	7,1	7,4

Джерело: [22]

За вищенаведеними даними, рентабельність власного капіталу, оборотних активів демонструють падіння на 7-9%, рентабельність активів, собівартості та маржинальність також спадають. Ця тенденція демонструє, що

активи фірми генерують менше прибутку і діяльність менеджменту підприємства використовує ці активи з меншою ефективністю.

Оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover) – показує ефективність використання робочого капіталу компанії. Цей показник є від’ємним для досліджуваного підприємства протягом останніх трьох років, що є сигналом необхідних змін у кадровій політиці.

Щодо персоналу, компанія налічує 1800 співробітників на заводі в м. Тростянець, 300 працівників у ТОВ «Чіпси Люкс» та близько сотні управлінського персоналу у Київському відділі. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.3.

Організаційна структура підприємства є матричною, основну роль в прийнятті рішень відіграє головний директор, через що ця ланка процесу є перевантаженою. Постійно вирішуються проблеми раціоналізації та автоматизації виробництва, що провокує плинність кадрів та надлишки робочого капіталу на виробничих секціях. Відділ збуту та маркетинговий підрозділ, навпаки, займають опосередковане місце в організаційній структурі підприємства, в якій акцент зроблений на виробництві, а не на просуванні продукції підприємства. Постає необхідність проведення змін задля посилення автономії підрозділів та зміни акценту на маркетингове просування продукту.

Основні фінансові показники підприємства за останні 5 років наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник, тис. грн.	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід	4 801 280	5 937 123	6 054 556	7 229 422	8 506 944
Собівартість	-3 620 134	-4 827 863	-4 837 297	-5 946 816	-7 292 108
Інші операційні доходи	52 276	118 468	139 637	38 790	68 495
Адміністративні витрати	-170 129	-232 227	-262 400	-248 320	-275 893
Витрати на збут	-663 569	-266 724	-353 808	-289 606	-448 239
Інші операційні витрати	-53 302	-49 247	-12 954	-144 151	-21 398
Фінансовий результат від операційної діяльності	346 422	679 530	727 734	639 319	537 801

Джерело: [24].

Зростання показників чистого доходу на 41% протягом 2019-2022 років обумовлене збільшенням обсягів реалізованої продукції. Збільшення

собівартості на 49% порівняно із 2019 роком відбулось внаслідок збільшення обсягів виробництва, підвищення цін на сировину, енергоносії, збільшенням витрат на оплату праці. Збільшення адміністративних та збутових витрат обумовлені підвищенням заробітної плати та зростанням витрат на комунальні послуги.

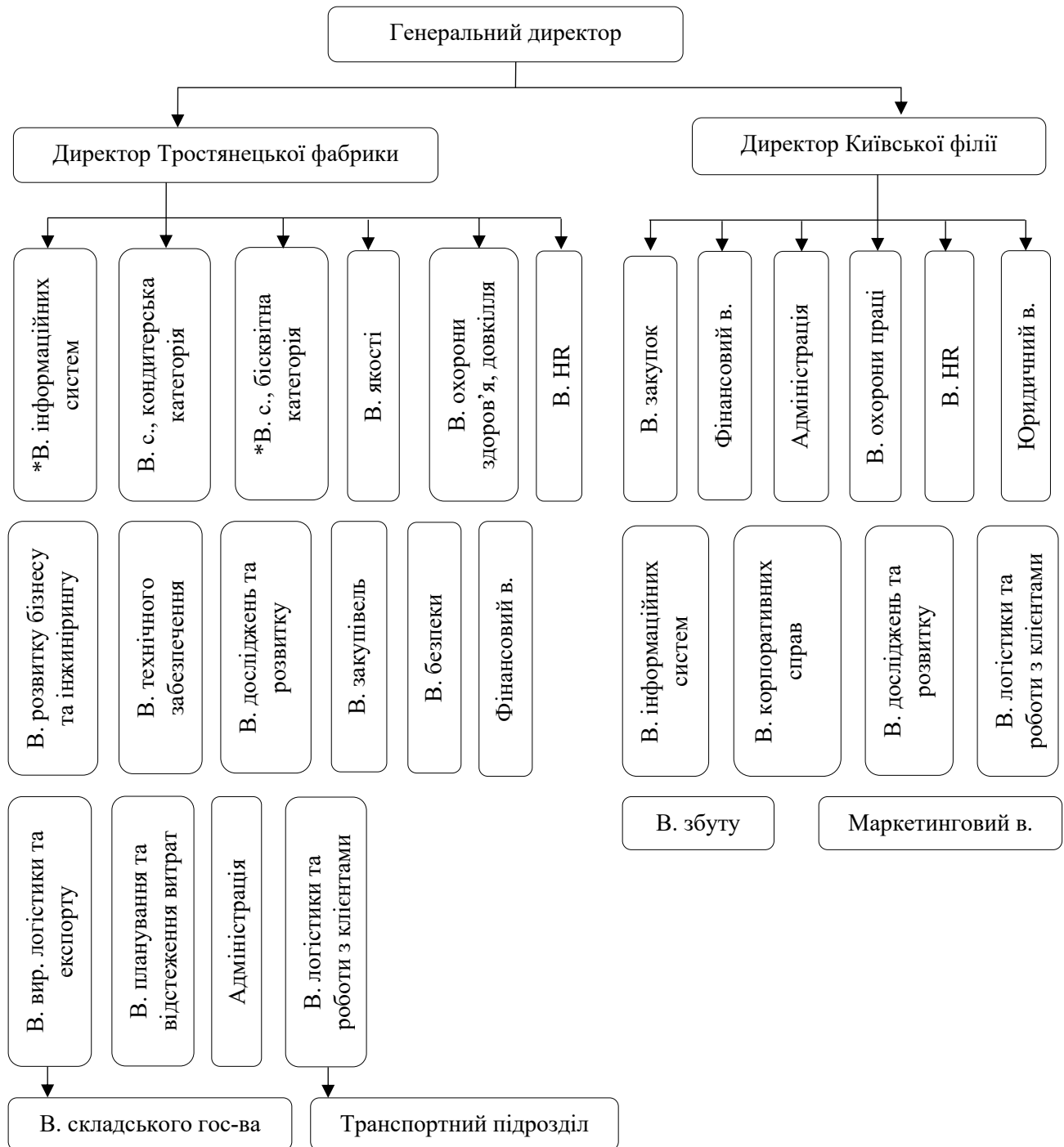


Рисунок 2.3. – Організаційна структура ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [25, с. 4]

Примітка: *в. – відділ; *в.с. – виробнича секція.

Створення сприятливих умов для експортних операцій демонструє зростання інших операційних доходів на 20% та зменшення операційних витрат на 44% порівняно із 2020 роком.

Для більш глибокого розуміння діяльності компанії розроблена канва бізнес-моделі досліджуваного підприємства (див. додаток А) та його SWOT-аналіз (див. додаток Б). Результати SWOT-аналізу у вигляді основних загроз та можливостей наведені в таблицях 2.5., 2.6.

Таблиця 2.5. – Матриця вірогідність – наслідки загроз

Вірогідність реалізації загроз	Наслідки впливу загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	Тренд на здорове харчування		
Середня (С)	Втрата споживчої лояльності		Посилення конкуренції
Низька (Н)		Проблеми постачання сировини	

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.6. – Матриця вірогідність – вплив можливостей

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Малий (М)
Висока (В)	Збільшення частки експорту	Zero-landfill фабрика	
Середня (С)	Завоювання нової ніші		
Низька (Н)	Власна сировинна база		

Джерело: розроблено автором.

Як видно з аналізу, компанії необхідно вкладати ресурси не лише у вдосконалення продукту та розширення його асортименту, важливо приділити увагу його грамотному позиціонуванню, знаходити нові ринки та способи збуту. До загроз, що заслуговують додаткової уваги, можна віднести тренд на здорове харчування, і хоча підприємство пропагує здоровий снекінг, у головах більшості людей солодощі та чіпси викликають мало асоціацій із здоровим життям. Якщо компанія робить акцент на високій якості своєї продукції, важливо доносити це до аудиторії, бо інакше загроза втрати споживчої лояльності та репутаційні ризики можуть вдарити по стабільній економічній моделі підприємства.

Основні можливості, які мають бути реалізовані – це збільшення частки експорту продукції та завоювання нових ніш, що неможливо без трансформації наявної стратегії просування підприємства. Додатково сильні та слабкі сторони підприємства можна дослідити за допомогою карти (див. табл. 2.7.).

Рівень ризику (Z-фактор) розраховується за формулою:

$$Z - \text{фактор} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 \quad (2.1)$$

де X_1 – відношення оборотних активів до суми всіх активів;

X_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до всіх активів;

X_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку до всіх активів);

X_4 – відношення власного і позикового капіталів;

X_5 – оборотність активів (відношення виручки від реалізації до активів).

Таблиця 2.7. – Карта сильних та слабких сторін ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	Бали		
	1	2	3
Ступінь досягнення цілей			+
Рівень ризику (Z-фактор)			+
Ступінь доцільності організаційної структури	+		
Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		+	
Стиль управління		+	
Рівень прибутку		+	
Частка ринку		+	
Система контролю якості товару			+
Ширина асортименту			+
Гручкість цінової політики			+
Ефективність договірної політики		+	
Система організації збуту		+	
Рівень сервісу		+	
Система стимулювання покупців	+		
Ступінь маркетингової активності	+		
НДДКР			+
Стан матеріально-технічної бази			+
Кваліфікаційний склад кадрів			+
Оцінка руху кадрів			+
Ступінь мотивованості кадрів		+	
Фінансові можливості підприємства		+	
Організаційна культура		+	
Рейтингова оцінка підприємства	2,17		

Джерело: розроблено автором.

Як видно з результатів, компанія демонструє середні показники. До слабких сторін можна віднести: застарілу та перевантажену організаційну структуру, відсутню систему стимулювання покупців та незначну маркетингову активність.

Починаючи із 2003 року, «Монделіс Україна» функціонує як міжнародна компанія. Продукція представлена на ринках Молдови, Білорусі, Грузії, Вірменії та Азербайджану (з 2005 року), Казахстану, Узбекистану, Киргизстану, Таджикистану, Туркменістану та Монголії (з 2008 року).

На деякі ринки компанія експортує готову продукцію, на деяких створює представництво для країн зі специфічним ринком збуту, на деяких відкриває виробничі потужності, куди експортує напівфабрикати і завершує етап виробництва вже в іноземній країні (див. табл. 2.7.).

Таблиця 2.7. – Міжнародна діяльність ПрАТ «Монделіс Україна»

Країна	Опис міжнародної діяльності
Казахстан	Компанія працює з 2006 року. За останні кілька років з невеликого представництва компанія виросла до розмірів великого бізнесу. Головний офіс компанії в Казахстані розташований в Алмати.
Білорусь	Продукція почала з'являтися у 2005 році. Популярність торгових марок компанії сприяла швидкому зростанню, і вже в 2011 році в Мінську була зареєстрована компанія «Крафт Фудс». У 2014 році компанія стала називатись «Монделіс Інтернешнл Бел». Центральний офіс розташований в Мінську.
Грузія	Компанія працює із 2005 року. У 2011 році в країні була офіційно зареєстрована компанія «Крафт Фудс Грузія». З 2014 року компанія називається «Монделіс Грузія».
Молдова	Представлена продукція (імпортується).
Таджикістан	
Вірменія	
Монголія	
Азербайджан	
Узбекистан	
Туркменістан	
Киргизстан	

Джерело: розроблено автором на основі [21].

Доходи від зовнішньоекономічної діяльності у грошовому еквіваленті зображені в таблиці 2.8. Географія міжнародної діяльності та асортиментний розподіл наведені на рисунку 2.4.

Таблиця 2.8. – Реалізація продукції ПрАТ «Монделіс Україна», тис. грн

Країна	2020 рік	2019 рік	2018 рік	2017 рік	2016 рік
Швейцарія	1 998 955	1 015 747	1 500 000	600 000	200 000
РФ	981 285	778 535	950 000	950 000	850 000
Білорусь	222 538	219 279	550 000	150 000	150 000
Казахстан	217 555	338 012	2 000 000	300 000	300 000
Грузія	147 161	148 843	700 000	150 000	95 000
Азербайджан	139 269	150 696	550 000	90 000	80 000
Молдова	113 131	96 208	600 000	90 000	90 000
США	-	131 827	450 000	200 000	-
Інші країни	121 125	152 306	345 000	85 000	300 000
Експорт, всього	3 941 019	3 031 103	7 645 000	2 615 000	2 065 000
Внутрішній ринок	7 229 422	6 054 556	5 937 123	4 801 280	4 022 963

Джерело: [22], [24].

Найбільшу частку експорту становить Швейцарія (45-50%), РФ (25-30%), в інші країни експортується до 10% товарів. Кількість контрагентів в кожній країні становить 3-5 компаній (філії Mondelez International, логістичні та збутові підприємства), окрім Швейцарії, яка налічує 55 контрагентів і являється основним міжнародним шлюзом для холдингу. Саме сюди компанія надсилає напівфабрикати продукції (чіпси без пакування та спецій, шоколад без добавок, сировина для інших заводів), які проходять фінішні етапи виробництва та виходять на ринки як Швейцарії, так і інших країн.

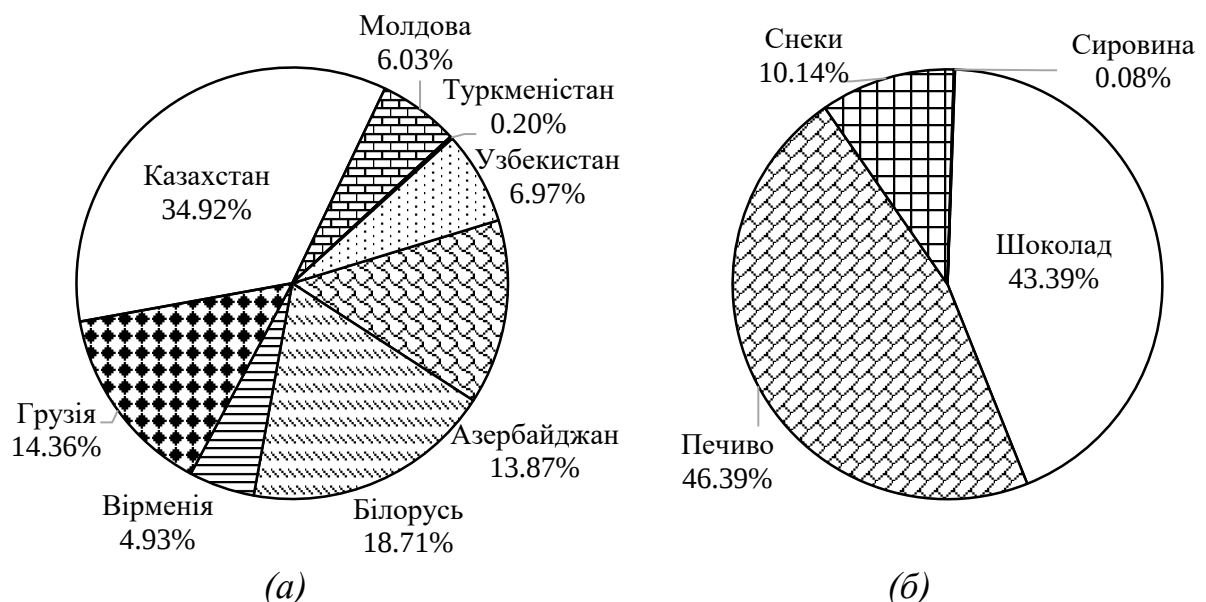


Рисунок 2.4. – Структура експорту ПрАТ «Монделіс Україна» за країнами (а) та за асортиментом (б)

Джерело: розроблено автором на основі.

Експорт за 2020 рік становив 10 331,36 т (991 294,57 тис. грн у грошовому еквіваленті). Найбільше, майже 35% (3 608,06 т продукції), експортовано до Казахстану, (18,71%) Білорусі (18,71%) і Азербайджану (13,87%).

Найпопулярнішим продуктом на експорт є печиво «Oreo» та бісквіти «Ведмедик Барні», 46,39% в асортиментній структурі (4 792,47 т продукції). Деякі асортиментні позиції печива, наприклад «Oreo Thins» розробив український дослідницький підрозділ ПрАТ для виготовлення виключно на експорт.

Найдорожчою експортною продукцією компанії, є шоколад торгових марок «Alpen Gold», «Milka». У Вірменії, Білорусі, Туркменістані популярне печиво ТМ «Oreo» та бісквіти «Ведмедик Барні». Картопляні чіпси та снеки майже не експортуються у порівняно із солодкою продукцією. У Молдову завозиться сировина, а саме какао-порошок для подальшого виробництва на місцевій філії.

У кожній країні товари відрізняються один від одного пакуванням, кольорами, смаками, позиціонуванням, ціноутворенням, просуванням та рекламою.

Якщо порівнювати експортно-імпорتنу діяльність досліджуваного підприємства, наразі ввіз товарів та сировини переважає над експортом (див. рис. 2.5.).

Протягом 2010-2018 років спостерігалось нарощування об'ємів експорту: кількість контрагентів збільшилась із 25 до 50 за ці роки. Кількість експортно-імпортних операцій також зросла з 1000 до 3000. У період 2016-2018 рр. спостерігався сильний підйом, експорт перевищував імпорт.

У 2019 році ситуація погіршилась, не дивлячись на зростання споживання снеків та солодоців, проблеми із трудовими ресурсами в Україні, логістичні питання та сан-епідеміологічний контроль, закриття кордонів в результаті пандемії негативним чином вплинув на експортну діяльність підприємства.

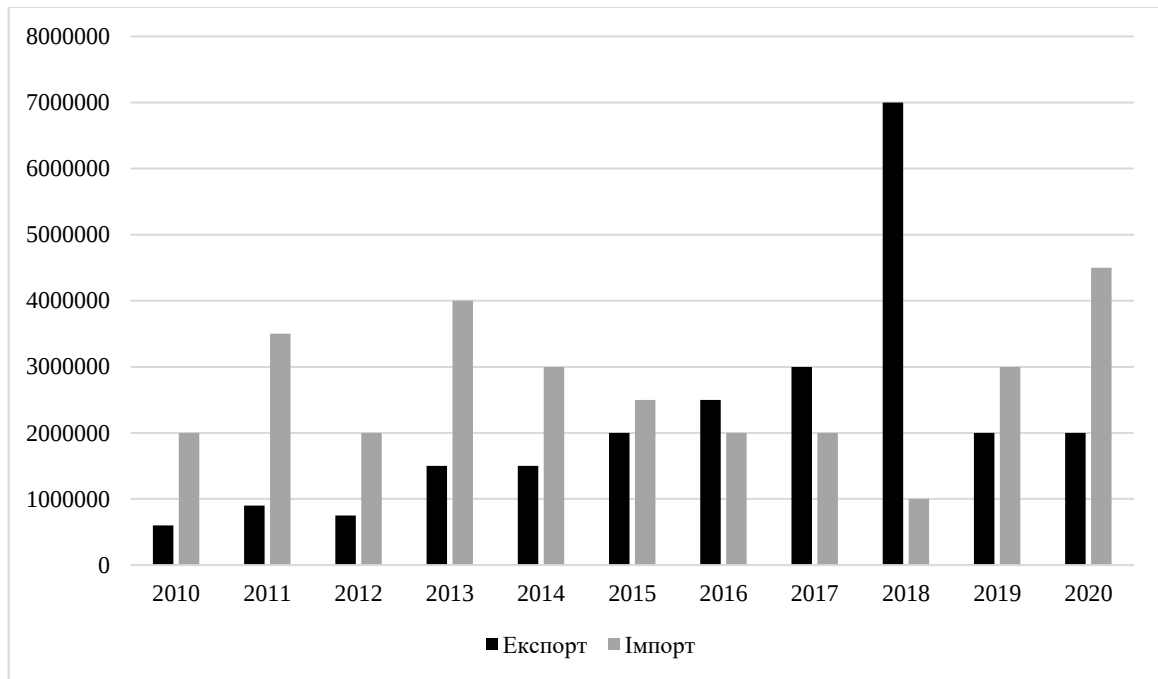


Рисунок 2.5. – Потоки експорту та імпорту за 2010-2020 рр., тис. грн

Джерело: [22].

Зараз задача полягає в тому, щоб надолужити та перевищити показники 2018 року, а для цього на міжнародних ринках потрібно активно провадити стимулювання продажів, в тому числі використовуючи рекламні інструменти з урахуванням трендів та особливостей останніх років.

Додаткових складнощів викликають бойові дії на території України. І завод з виробництва чіпсів (Київська область), і завод по виробництву солодоців (Сумська область) зазнали значних пошкоджень. Підприємство працює в тандемі з українською владою для відновлення водопостачання та електроенергії в районі, а також передає харчові інгредієнти, місцевим неурядовим організаціям в якості гуманітарної допомоги і організовує безкоштовні автобусні поїздки, щоб допомогти місцевим придбати продуктів харчування та господарські товари [26].

Вже на початку липня компанія відновила діяльність заводу з виробництва чіпсів у Вишгороді і продовжували виконувати ремонтні роботи паралельно. В результаті російського вторгнення, компанія зазнала збитків у розмірі 75 млн. дол. США у вигляді знецінення основних засобів [27].

2.2. Дослідження конкурентного середовища ПрАТ «Монделіс Україна»

Харчова галузь в Україні є однією із найрозвинутіших та конкурентоздатних сфер бізнесу завдяки природо-ресурсному потенціалу та розвитку сільського господарства. Найбільшу роль у розміщенні підприємств відіграє сировина та споживач [28, с. 5].

У розрізі харчової промисловості, снекова галузь є молодогою і майже не розвинута. Середньостатистичний українець з'їдає 1,5 кг снєків на рік (для порівняння, у США 10 кг на особу, ЄС = 6 кг [29, с. 13]). Водночас близько 25% населення України вживають снєки щодня. Це пов'язано із тим, що такі продукти не є товарами першої необхідності і витратити на них багато грошей люди не готові. Найчастіше їх вживають як перекус.

Дуже часто снєки входять до категорії імпульсивних покупок. Людей приваблює яскраве пакування, для багатьох споживачів це спосіб потішити себе. Смачне перекушування допомагає відволіктися від повсякденних проблем і зменшує стреси. Снєки є своєрідною нагородою. Наприклад, за добре виконану роботу. У цьому плані ставлення до снєків схоже на ставлення до шоколаду [30].

Структура ринку снєків в Україні неоднорідна, що впливає на показники експорту та імпорту. Деякі види снєків Україна лише імпортує. Наприклад, снєки, зроблені з екзотичних фруктів та ягід. Для виробництва деяких продуктів (горіхи, арахіс, іноді насіння), Україна вимушена закуповувати сировину.

Україна не має конкурентного становища на світовому ринку, але якщо говорити про оптимальні ринки збуту, вітчизняним виробникам варто звернути увагу на такі країни як Республіка Молдова, Білорусь та Литва [31].

Наразі сальдо снекової продукції є стабільно негативним показником за рахунок імпорту горіхів. На відміну від чіпсів, сухариків та крекерів, яких експортується більше з кожним роком. На обсяги експорту закусок впливають як попит на зовнішньому ринку, так і собівартість їхнього виробництва в Україні.

Таблиця 2.9. – Експорт та імпорт снєків, тис. дол. США

Рік	Експорт		Імпорт		Сальдо
	Їстівні плоди та горіхи	Продукція борошномельно- круп'яної промисловості	Їстівні плоди та горіхи	Продукція борошномельно- круп'яної промисловості	
2020	238 390,2	154 490,8	795 560,2	35 170,5	-437 850
2019	260 112,2	202 099,4	673 160,7	35 083,1	-246 032
2018	228 564,1	175 811,2	526 707,0	34 338,8	-156 671
2017	195 287,3	181 891,4	477 254,8	32 240,2	-132 316
2016	148 221,9	138 667,9	476 179,7	22 105,6	-211 396

Джерело: [32].

Основними споживачами українських снєків є Росія, на яку останні два роки припадає близько 30% у структурі українського експорту закусок, а також Молдова і Білорусь, які забезпечують по 15% кожна в загальному обсязі експорту снєків [33].

Якщо експортні поставки минулого року скорочувалися, то імпорт, навпаки, зростає. В Україну завозиться здебільшого польська продукція — близько 70% за останні два роки, ще приблизно 10% припадає на турецькі снєки (здебільшого горіхи і цукати). На обсяги імпорту снєків впливає рівень платоспроможного попиту в Україні, що залежить від інфляційних процесів і купівельного настрою.

Загальний обсяг виробництва становить понад 1 млн продукції на рік, повністю забезпечуючи внутрішні потреби та відправляючи продукцію на експорт.

Таблиця 2.10. – Обсяги виробництва снєків

Рік	Вироблено чіпсів, тонн	Горіхи (крім арахісу), тонн	Вироблено риби в'яленої, сушеної, солоні, тонн	Арахіс, смажений, солоний, насіння, тонн	Всього об'єм ринку, тонн
2020	20725,1	18412,6	11339,6	7941,6	58418,9
2019	16097,2	15640,7	9834	8502,3	50074,2
2018	8869	17897	9744	1340	37850
2017	6408	21205	8265	5355	41233
2016	4197	26651	8825	6583	46256

Джерело: [32].

Загальний об'єм ринку складає 55-60 тис. тонн продукції. Найбільшу частку в розподілі снєкової галузі України (див. рис. 2.6.) становлять картопляні

чіпси (35%), на другому місці – солоні горішки (32%). ПрАТ «Монделіс Україна» займає 60% ніші чіпсів.

Як бачимо, ринок снекової продукції невпинно зростає. Це єдиний ринок в Україні, що показує стабільне зростання протягом останніх трьох років. Нестабільна ситуація спостерігається лише із арахісом та горіхами, адже виробництво цих товарів залежить від імпорتنих поставок із Аргентини, Бразилії, Індії та Китаю. Щодо обсягів чіпсів, за рахунок відсутності залежності від імпорту, спостерігаємо стабільне нарощування обсягів виробництва із року в рік. У 2019 році виробництво зросло майже вдвічі, коли почалась епідемія коронавірусу та локдаун. Попит на цю продукцію продовжує зростати.

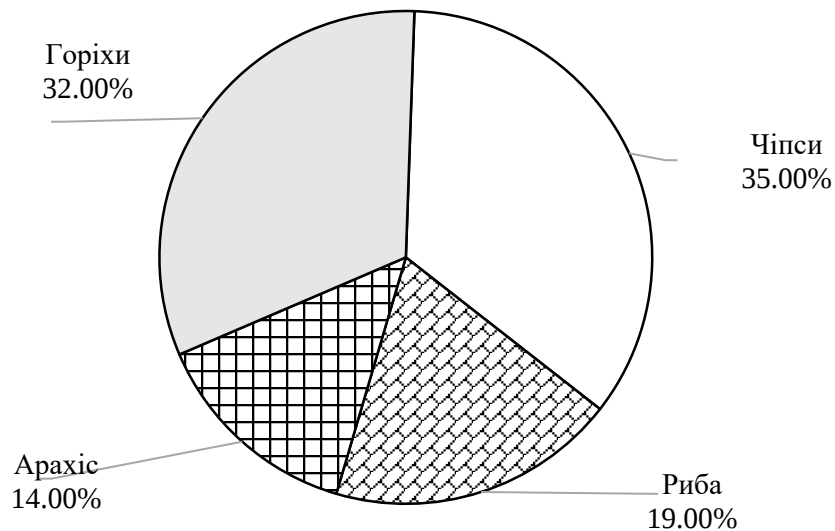


Рисунок 2.6. – Асортиментна структура снекового ринку України

Джерело: розроблено автором.

Окрім дослідження експортної діяльності компанії та конкуренції в галузі, доцільно також проаналізувати конкурентні позиції ПрАТ «Монделіс Україна» на вітчизняному ринку шляхом співставлення його із галузевими конкурентами.

На ринку снекових виробів працює не більше 20 вітчизняних підприємств. При цьому, дві третини вітчизняного ринку та три чверті експорту контролюють 9 ключових гравців, основні з яких наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11. – Українські виробники шоколадної та снекової галузей

Підприємство	Торгові марки	Спеціалізація
ТОВ «Снек Експорт»	Semki, Snekin, «Мачо», «Козацька Слава»	Насіння соняшника, горішки
ТОВ «Благотрейд»	«Веселі баранці», «Капітан», «Аміго»	Попкорн, сухарики, насіння соняшника, сушена риба
ТОВ «Сандора»	Lay`s, ХрусTeam	Сухарики, чіпси
ТОВ «Лідер Снек»	«Хомка», «Потішки»	Насіння, арахіс
ПрАТ «Монделіс Україна»	TUC, «Люкс»	Чіпси, крекери

Джерело: складено автором.

Необхідно зазначити, що чіпсову продукцію виготовляє лише ПрАТ «Монделіс Україна». Також на ринку представлені імпорتنі ТМ «Lays» та «Pringles», тобто прямої конкуренції практично немає.

Для розуміння конкурентного становища досліджуваного підприємства наведена карта стратегічних груп компаній снекової галузі з основними компаніями-конкурентами на українському ринку (див. рис. 2.7.)

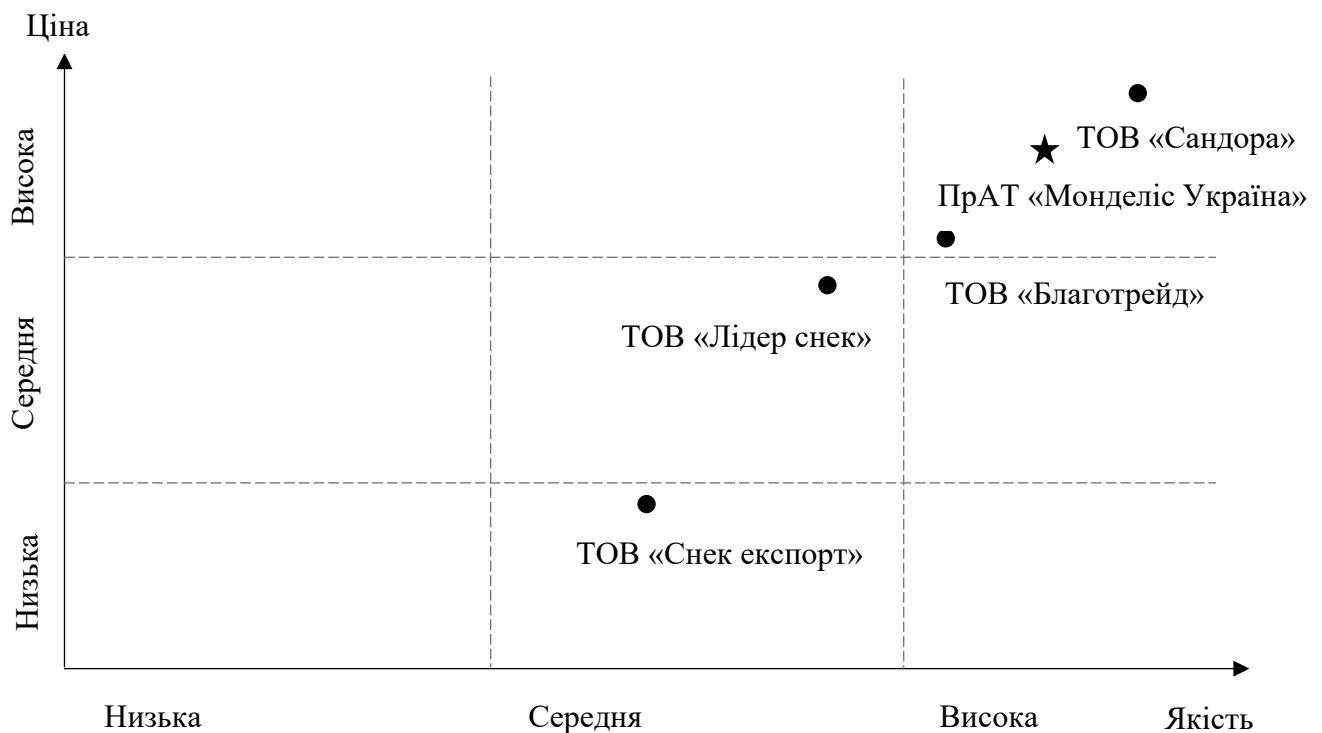


Рисунок 2.7. – Карта стратегічних груп снекової галузі

Джерело: розроблено автором.

В одну стратегічну групу "висока ціна за високу якість" потрапили досліджуване підприємство ТОВ "Чіпси ЛЮКС" та їх головний конкурент ТОВ "Сандора" (з імпортованими чіпсами Lay`s).

Наразі конкурент випереджає базове підприємство за рахунок впізнаваності бренду та довіри споживача. Оскільки у ТОВ "Чіпси ЛЮКС" також досить непогані показники по ринку, потрібно розробити ривкове покращення (розробка нового смаку, запуск маркетингового гачка) для випередження конкурента та його подальшого витіснення з ринку.

Ключові фактори успіху компаній залежать від:

- Технології – якість наукових досліджень, можливість інновацій;
- Виробництва – низька собівартість продукції, висока якість продукції, використання виробничих потужностей;
- реалізації продукції – широка мережа оптових дистриб'юторів, низькі витрати збуту;
- А також маркетингу, організаційних здібностей, сприятливого іміджу, доступу на фінансові ринки, наявності патентів, тощо.

Ключові фактори успіху ПрАТ «Монделіс Україна» та порівняння із конкурентами наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. – КФУ ПрАТ «Монделіс Україна» та її конкурентів

Фактори	Вагомість	ПрАТ «Монделіс Україна»		Конкуренти					
		Рейтинг	Оцінка	ТОВ «Благотрейд»		ТОВ «Сандора»		ТОВ «Лідерснек»	
Якість	0,3	5	1,5	4	1,2	5	1,5	4	1,2
Ціна	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	5	0,5
Унікальність	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8	3	0,6
Асортимент	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75	3	0,45
Реклама	0,1	5	0,5	3	0,3	5	0,5	2	0,2
Імідж	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Сума	1		4,55		3,85		4,6		3,55

Джерело: розроблено автором.

Досліджуване підприємство має непогане положення на ринку, проте має сильного конкурента - ТМ Lay's (імпортер Тов "Сандора"), імпортні снеки. Їх ключовою перевагою є унікальність товару, адже вони перші прийшли на український ринок, продукція ТОВ "Чіпси ЛЮКС" вже була аналогом і продовжує ним залишатись. У конкурента дуже сильний бренд, впізнаваний у всьому світі, тому задача досліджуваного підприємства – підвищити

впізнаваність, стати ключовим гравцем на українському ринку та витіснити імпортного конкурента.

За результатами проведення аналізу основних конкурентів досліджуваного підприємства, сформовано агреговану порівняльну таблицю отриманих результатів (див. табл. 2.13).

Аналізуючи дані, бачимо, що досліджуване підприємство є більш стійким, що пов'язано із диверсифікованим портфелем продукції, що виготовляється.

Таблиця 2.13 – Порівняльна таблиця ПрАТ «Монделіс Україна» з основними конкурентами (галузь снєків)

Показник	ПрАТ «Монделіс Україна»	ТОВ «ЛідерСнєк»	ТОВ «Сандора»	ТОВ «Благотрейд»	ТОВ «Снєк Експорт»
Експрес-аналіз	В	С	С	С	Д
Проблемні фактори	3	2	4	2	Визнана банкрутом
Фінансовий скоринг	А (3,1)	С (2,1)	С (2,0)	А (3,1)	Д (1,1)
Ймовірність несприятливих фінансових наслідків	Низька	Середня	Середня	Низька	Висока
Фінансова стійкість	Висока	Задовільна	Задовільна	Висока	Незадовільна
Ринковий скоринг	А (3,8)	В (2,8)	А (3,3)	В (3,1)	В (2,4)
Ринкова потужність	Висока	Вище середньої	Висока	Вище середньої	Вище середньої
Потенціал до лідерства	Провідні позиції	Достатній	Провідні позиції	Достатній	Достатній

Джерело: складено автором на основі [22].

Однак, сильним конкурентом можна вважати ТОВ «Сандору» через те, що це міжнародний холдинг, відомий бренд і через те, що компанія не лише імпортує продукцію, а й виготовляє її в Україні (сухарики «ХрусTeam») і нарощує експортний потенціал (див. рис. 2.8.). Тому цей конкурент може бути доволі впливовим не лише на вітчизняному ринку, а й на міжнародних.

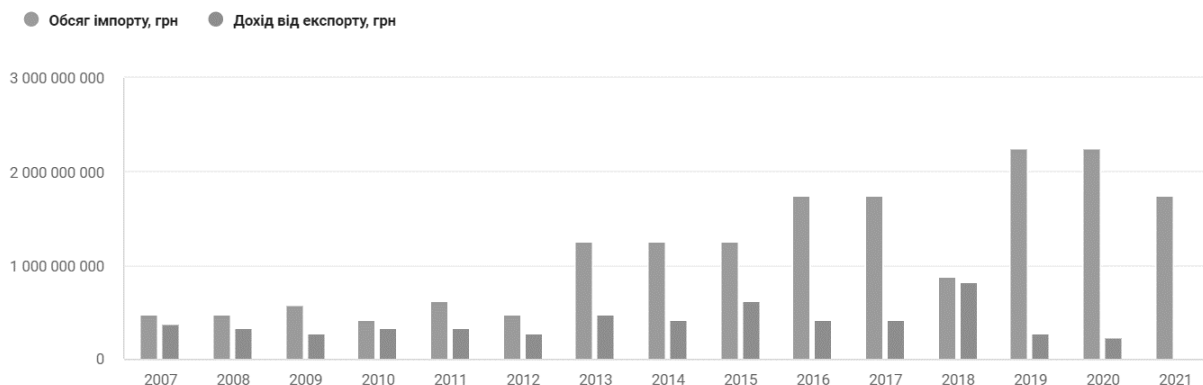


Рисунок 2.8. – ЗЕД ТОВ «Сандора», 2007-2021 рр., грн.

Джерело: [22].

Також варто приймати до уваги ТОВ «Благотрейд», основним продуктом якого виступає солодкий та солоний попкорн. Нещодавно вони пройшли екологічну сертифікацію підтвердивши відповідність вимогам СОУ ОЕМ 08.002.03.010:2016 «Продукція хлібопекарська, макаронна, кондитерська, кулінарна, сухарна та борошняна. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу.» Й тим самим розширивши асортимент екологічно сертифікованих повітряних зерен кукурудзи FUNNI SHEEP згідно з екологічним сертифікатом №UA.08.002.477 [34].

Для виробництва екологічно сертифікованої продукції використовують сировину без ГМО. У продукції відсутні штучні ароматизатори, барвники та харчові добавки, які є шкідливими для здоров'я людини, рівні вмісту токсичних елементів та радіонуклідів у готовій продукції є значно нижчими за допустимі рівні, встановлені згідно вимог державних норм та СОУ ОЕМ 08.002.03.010:2016.

На підприємстві впроваджена та сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів згідно ISO 22000 [35].

Екологічна спрямованість підприємства закріплена в екологічній політиці, яка спрямована на поліпшення показників екологічної результативності виробництва.

Підсумовуючи у порівнянні із конкурентами, у більшості з яких виникли проблеми за останні роки, у досліджуваного підприємства надзвичайно виграшні позиції, що робить компанію абсолютним лідером українського ринку ($\approx 60\%$).

Також доречно дослідити власне конкурентоспроможність ПрАТ «Монделіс Україна» використовуючи метод розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності організації.

Він виконується на основі даних балансових звітів про фінансовий стан підприємства (Форма №1) та звіту про фінансові результати підприємства (Форма №2).

Розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності організації (ККО) починається з розрахунку одиничних показників із подальшим переведенням їх у бали (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14. – Розрахунок одиничних показників КСП

Показник	2019	2020	2021	% зміни		Бали	
1.1. Критерії ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)							
Рівень витрат (РВ)	0,75	0.81	0.80	7,85	-1.75	10	10
Фондовіддача (Ф)	1,75	1.74	1.65	-0,76	-5.38	10	10
Рентабельність товару (РТ)	32,63	22.98	25.16	-29,58	9.52	8	10
Продуктивність праці (ПП)	2667,38	3298.4	3363.64	23,66	1.98	12	10
1.2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)							
Коефіцієнт автономії (КА)	0,53	0.53	0.56	-0,03	6.03	10	10
Коефіцієнт покриття (КП)	1,02	0.85	0.91	-16,63	6.43	9	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,11	0.14	0.05	26,97	-61.89	12	5
Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	1,39	1.57	1.47	12,56	-6.56	11	10
1.3. Критерій ефективності організації збуту (ЕЗ)							
Рентабельність продажу (РП)	5,78	9.09	9.32	57,20	2.44	15	10
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-0,97	-0.97	-0.98	0,80	0.46	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,50	0.50	0.75	0,00	50.00	10	15
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	1,92	0.39	0.49	-79,51	23.86	5	12
1.4. Критерій конкурентоспроможності							
Ціна та якість	4.00	4.00	4.00	0,00	0.00	10	10

Джерело: розраховано автором.

Наступним кроком розраховуються агреговані показники за формулами:

$$ЕВ = 0,31 * РВ + 0,19 * Ф + 0,4 * РТ + 0,1 * ПП \quad (2.2)$$

$$\Phi C = 0,29 * KA + 0,2 * KP + 0,3 * KL + 0,15 * KO \quad (2.3)$$

$$E3 = 0,37 * RP + 0,29 * K3 + 0,21 * KB + 0,13 * KP \quad (2.4)$$

$$KKO = 0,15 * EB + 0,29 * \Phi C + 0,23 * E3 + 0,33 * KT \quad (2.5)$$

Результати вищенаведених розрахунків наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15. – Розрахунок критеріїв КСП та ККО для ПрАТ «Монделіс Україна»

Показник	Значення (в балах), max = 10	
Ефективність виробництва (ЕВ)	9,4	10
Фінансовий стан (ФС)	9,95	7.9
Ефективність збуту (ЕЗ)	11,2	11.31
ККО	10,17	9.69

Джерело: розраховано автором.

Порівнююючи два виробничих періоди 2019-2020 та 2020-2021 роки, за агрегованим показником ККО перший розріз дослідження був більш продуктивним для ПрАТ «Монделіс Україна». І справді, по окремим статтям розрахунків спостерігаємо «прориви»:

- значне підвищення продуктивності праці ($\Delta +23,66\%$);
- зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності ($\Delta +26,97\%$);
- збільшення коефіцієнту обороту оборотних коштів ($\Delta +12,56\%$);
- прорив у рентабельності продажів ($\Delta +57,2\%$).

Разом із цим, за цей час виникло декілька проблемних питань, які вдалось нівелювати у наступні періоди. Серед них:

- падіння рентабельності товару ($\Delta -29,58\%$);
- зниження коефіцієнту покриття ($\Delta -16,63\%$);
- падіння коефіцієнту ефективності реклами ($\Delta -79,51\%$).

Отож, якщо відволіктись від агрегованого показнику, по окремих розрахунках видно, що у першому періоді компанія хоч і рухалась швидше і демонструвала більшу конкурентоспроможність, була менш стабільною.

За двома із трьох показників розрахунку критеріїв конкурентоспроможності (ефективність виробництва та фінансова стійкість) значення були гірше, ніж у подальших роках. У наступному періоді (2020-

2021 рр.) різких змін не спостерігалось, компанія була більш стабільною і розвивалась менш динамічно.

На основі попередніх розрахунків та висновків сформуємо напрями розвитку та покращення конкурентоспроможності та розробимо прогноз на 2 найближчі роки (табл. 2.16, 2.17).

Таблиця 2.16. – Розрахунок прогнозованих показників КСП

Показник	2022	2023	2024	% зміни		Бали	
1.1. Критерії ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)							
Рівень витрат (РВ)	0.79	0.75	0.70	-5.06	-6.67	10	10
Фондовіддача (Ф)	1.80	1.95	2.50	8.33	28.21	10	12
Рентабельність товару (РТ)	30.25	32.50	36.00	7.44	10.77	10	11
Продуктивність праці (ПП)	3500.00	3680.00	3750.00	5.14	1.90	10	10
1.2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)							
Коефіцієнт автономії (КА)	0.70	0.75	0.85	7.14	13.33	10	11
Коефіцієнт покриття (КП)	1.02	1.25	1.75	22.55	40.00	12	14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0.20	0.50	0.75	150.00	50.00	15	15
Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	1.50	1.67	1.70	11.33	1.80	11	10
1.3. Критерій ефективності організації збуту (ЕЗ)							
Рентабельність продажу (РП)	10.56	12.30	15.80	16.48	28.46	11	12
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	0.10	0.20	0.30	100.00	50.00	15	15
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0.75	0.80	0.90	6.67	12.50	10	11
Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	2.50	5.60	12.30	124.00	119.64	15	15
1.4. Критерій конкурентоспроможності							
Ціна та якість	4.00	5.00	5.00	25.00	0.00	12	10.00

Джерело: розраховано автором.

Враховуючи, що компанія посідає ключову позицію на ринку, обрахунки демонструють процес стабільного панування на ринку і стійкої конкурентоспроможності. Тут важливо залишатись пильним, продовжувати «підігрівати» цільових споживачів за допомогою маркетингових заходів, розширювати географію збуту, розробляти антикризову політику, підвищувати ефективність виробництва і, найголовніше, враховувати, що інші конкуренти не стоять на місці і ПрАТ "Монделіс Україна" потрібно продовжувати удосконалювати свою конкурентоспроможність, аби не втратити позиції на ринку.

Таблиця 2.17. – Розрахунок критеріїв КСП та ККО (прогнозовані дані)

Показник	Значення (в балах)	
Ефективність виробництва (ЕВ)	10	10,78
Фінансовий стан (ФС)	11,45	11,99
Ефективність збуту (ЕЗ)	12,47	13,05
ККО	11,65	11,4

Джерело: розраховано автором.

У результаті прогнозовано у наступні 2 роки знизити рівень поточних витрат на виробництво, збільшити показник фондівдачі, підвищити рентабельність товару та продуктивність праці за рахунок впровадження автоматизації.

В майбутніх періодах приділили особливу увагу збільшенню автономії, покриття для більшої фінансової стійкості, самостійності та ліквідності. Протягом наступних років очікуване невелике зростання коефіцієнту оборотності через світові тенденції у галузі HoReCa.

Результати розрахунків графічно наведені на рисунку 2.9.

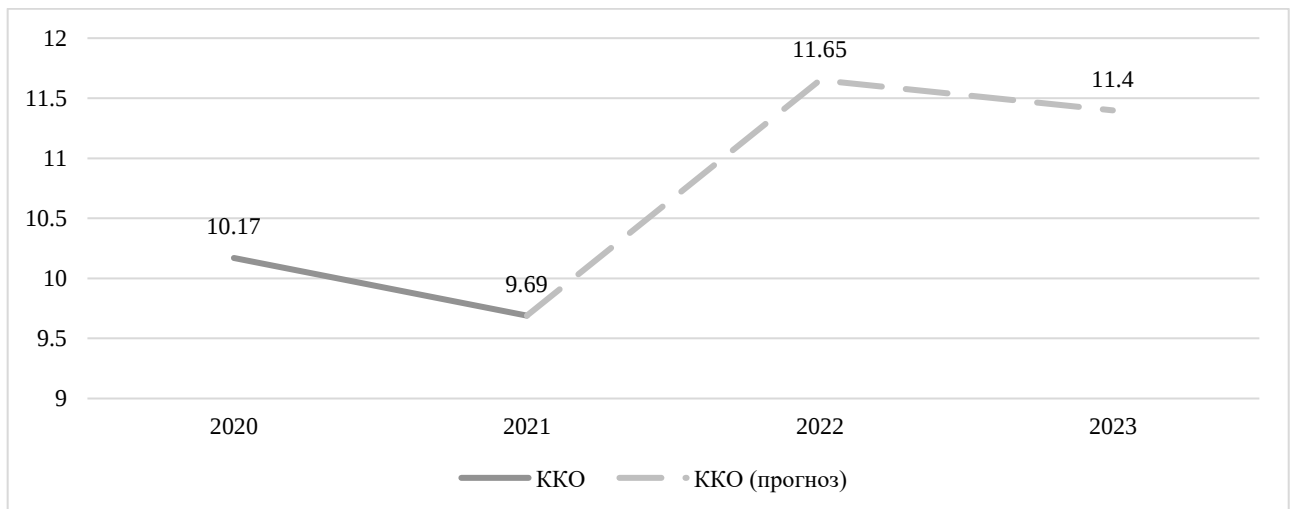


Рисунок 2.9. – ККП ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: розроблено автором.

Як бачимо із графіку, за результатами 2021 року має відбутись якісний прорив за рахунок акумуляції активів, стимуляції попиту, а у 2022 році ситуація має стабілізуватись, зберігаючи при цьому невелику позитивну динаміку.

Суттєві зміни будуть відбуватись у маркетинговому просуванні, збільшиться рентабельність, буде витрачатись більше та ефективніше коштів на рекламу. Потрібно буде приділяти більше уваги та завантажувати виробничі

потужності, що простоюють для більшої затовареності складів. В результаті проведення системної перевірки менеджменту якості та перевірки відповідності продукції всім необхідним міжнародним стандартам, якість продукту плановано підвищиться.

2.3. Аналіз стратегії просування ПрАТ «Монделіс Україна» та виявлення проблем в умовах цифрової трансформації світової економіки

Будь-яка сучасна компанія витрачає кошти на просування свого продукту. Задача даного підрозділу: зрозуміти, чи ефективно витрачаються кошти досліджуваного підприємства, як це пов'язано із стратегією розвитку підприємства та її міжнародною діяльністю та як зробити маркетингове просування більш ефективним при виході на міжнародні ринки.

На початку пандемії холдинг Mondelez International скоротив маркетингові бюджети у рамках загальної стратегії зниження витрат. Тепер корпорація кардинально змінює курс, щоб утримати зростання продажів та простимулювати попит [36].

Сьогодні потрібно розробити інший підхід до просування за рахунок використання нових інструментів та інтернет-маркетингу, особливо на нових зарубіжних ринках, де потрібно завойовувати любов споживачів.

Найближчим часом у компанії планується розширення витрат на маркетинг саме у напрямі діджитал. Раніше основним каналом просування було телебачення та візуальна реклама (банери, стенди в ТЦ). Оскільки значна частина населення перейшла із телепрограм на перегляд серіалів та відео на YouTube, а ТЦ часто закривають через карантинні обмеження, digital-бюджети Mondelez International вперше перевищать телевізійні.

Компанія хоче інвестувати у комунікації зі споживачами, щоб утримати нових покупців, що прийшли у попередньому кварталі. Вперше власник брендів Oreo, Cadbury та Dirol витратить на digital-канали більше рекламних доларів, ніж на просування у ТБ. Поповнити маркетинговий бюджет керівництво планує за рахунок коштів, призначених для оплати відряджень, консалтингових послуг та нерухомості. Минулого року Mondelez International витратила на просування \$1,2 млрд.

Компанія Mondelez International оголосила про відмову від традиційного маркетингу. На зміну йому прийде *humaning* — так називається нова глобальна стратегія просування (див. рис. 2.10.). Її ідея побудована на тому, що люди зголодніли з простого людського спілкування, тому Mondelez International бачить своїм завданням задовольнити їхні потреби. Під *humaning* розуміється клієнтоорієнтований підхід до маркетингу, внаслідок якого створюються справжні, осмислені зв'язки між людьми. Він не обмежується рамками data-driven-планування. Його мета — вислухати, показати емпатію та об'єднати споживачів.

У Mondelez International зазначають, що снеки вже несуть у собі мотив, що об'єднує, оскільки люди діляться ними один з одним. І бренд повинен придумати, як правильно запропонувати клієнтам відповідний продукт у відповідний для цього момент. Крім маркетингу та підходу до споживача *humaning* відображає внутрішні зміни, пов'язані з курсом на різноманітність та інклюзивність.

У 2021 році компанія приєднається до двох ініціатив — Unstereotype Alliance, яка бореться зі стереотипами в рекламі та медіа, а також до платформи FreeTheWork, де рекламодавці можуть знайти креатора серед представників меншин.

Продуктовий гігант вже має кілька прикладів «людських» проектів. Наприклад, кампанія #ProudParent від бренду Oreo та організації PFLAG National, присвячена ролі батьківства та розповідає про толерантність. У Великій Британії бренд Cadbury запустив кампанію Donate Your Words, в рамках якої

відмовився від написів на упаковці. Частина від продажу була спрямована в Age UK, що реалізує програми підтримки людей похилого віку.



Рисунок 2.10. – Новий підхід до маркетингу Humaning від Mondelez International

Джерело: [37].

Було проведено дослідження щодо виявлення каналів комунікації та форматів, які найбільш позитивно сприйматимуться аудиторією. Точками рекламного зростання онлайн може бути унікальний, оригінальний контент – від інтернет-серіалів до мобільних ігор [38].

Якісна, грамотна інтеграція бренду, з елементами нативності, краще за інших сприймалася б інтернет-аудиторією, підтверджують дані дослідження. Проте, створення такого контенту коштує недешево, і ще дорожчим він стає, якщо віддавати створення подібних рекламних продуктів "набік".

Заробляти на виробництві branded content Mondelez збирається із залученням зовнішніх рекламних партнерів. Зокрема, компанія уклала угоди з Fox та BuzzFeed для спільного створення контенту. Зараз обсяг інвестицій у цей проект вже становить величезну суму – 10% усіх витрат на рекламу в медіа, проте компанія планує отримати прибуток від проекту вже на початку 2022 року.

Рекламні ролики Mondelez International займають ТОП-ові місця на ринку діджитал медіа-реклами. За даними міжнародної дослідницької компанії Gemius, середнє охоплення реальних користувачів щомісяця сягає 6,5 млн, з понад 25 млн переглядів [39].

Досліджуване підприємство не спішить слідувати тенденціям холдингу і поки реалізує стратегію просування доволі консервативним шляхом. Витрати на збут ПрАТ «Монделіс Україна» за останні 5 років наведені в таблиці 2.18.

Таблиця – 2.18. Витрати на збут ПрАТ «Монделіс Україна», тис грн

2017	2018	2019	2020	2021
589 033	663 569	266 724	353 808	289 606

Джерело: [24, 25].

Із джерел, які використовує ПрАТ «Монделіс Україна» для нагадування про бренд наявні: реклама на ТБ, прес-релізи, спонсорвання у медіа-просторі, сезонні банери та стенди з продукцією в найбільших точках збуту. Відсотковий розподіл цих методів просування для досліджуваного підприємства наведений в таблиці 2.19.

Таблиця – 2.19. Структура стратегії просування ПрАТ «Монделіс Україна»

Метод просування	2021		2020		2019	
	%	Бюджет (тис. грн)	%	Бюджет (тис. грн)	%	Бюджет (тис. грн)
Телебачення	45%	130 322	30%	106 142	50%	133 362
Прес-релізи	10%	28 960	10%	35 380	-	-
Спонсорвання в медіа	15%	43 441	10%	35 380	5%	13 336
Реклама точках продажу	30%	86 913	50%	176 906	45%	120 026

Джерело: розраховано автором.

Найбільшою проблемою наявної стратегії просування є невизначеність та неможливість відслідкувати результативність та ефективність діяльності. Якщо розглядати кожен вид просування окремо:

– Телебачення: надзвичайно дорогий метод просування із повною відсутністю контролю його ефективності. Кількість глядачів стрімко скорочується з кожним роком, телевізори зараз частіше використовують в ролі проектора чи підключаючи до нього сторонні девайси. Реклама в прайм-таймі може коштувати до 10 разів дорожче з невисокою вірогідністю, що рекламу справді будуть дивитись, а не перемкнуть на інший канал. Цей спосіб просування

не варто відкидати повністю, але на нього необхідно виділяти не більше 15-20% рекламного бюджету.

– Прес-релізи та спонсорування контенту в медіа-просторі: важливий інструмент для створення позитивного іміджу, але більше націлений на бізнес-партнерів, тобто B2B ринок. Може бути корисним на вітчизняному рівні, але на міжнародному ринку практично марнотратний.

– Реклама в точках продажу: однобокий інструмент, який має задіюватись в комплексі для заохочення та залучення користувачів до покупки, проте доволі робочий для допродажів. Якщо відвідувачі магазину зацікавлені у стендах та можуть спробувати продукцію, чи провзаємодіяти із брендом, вони скоріше за все, куплять щось незаплановане, перебуваючи в магазині. Вкрай важко відслідкувати ефективність, потребує фізичної присутності консультантів. Для такого методу просування варто виділяти не більше 15-20% рекламного бюджету.

Для аналізу портфелю асортиментних позицій ПрАТ «Монделіс Україна» та виявлення основних категорій товарів, які будуть ядром позиціонування, розроблено матрицю БКГ (див. табл. 2.20).

Таблиця 2.20. – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

№	Проект	Обсяг продажу, тис.грн	Кількість конкурентів	Обсяги продажу основн. конкур., тис.грн.	Темп росту ринку, %	Відносна частка ринку, %
I	Солоні закуски	5.5	13	9.7	14	56.70
II	Шоколад	21	8	22.6	18	92.92
III	Печиво	8.8	10	15.6	6	56.41
IV	Кава	12.3	3	6.6	5	186.36
V	Жувальні гумки	9.3	7	19.3	9	48.19

Джерело: розроблено автором.

Побудована матриця БКГ наведена на рис.2.11.

Висновки по стратегіям: для позицій 3 та 4 (печиво та кава), що знаходяться у секторі "дійні корови", потрібно притримуватись стратегії збереження частки ринку і віддавати великі прибутки на інновації.

Для товарів 1 та 2 (шоколад та снеки), що перебувають у секторі "зірки", важливо утримати позиції, збільшити прибутки та оптимізувати частку ринку,

зокрема для першого підрозділу, який потрібно збільшувати, адже спостерігається високий темп зростання ринку і є можливість значно збільшити обсяги продажів.

Для 5 продукту (жувальні гумки) слід прийняти рішення, як перемістити його до корів або зірок (або ліквідувати) та як отримати короткострокові прибутки.

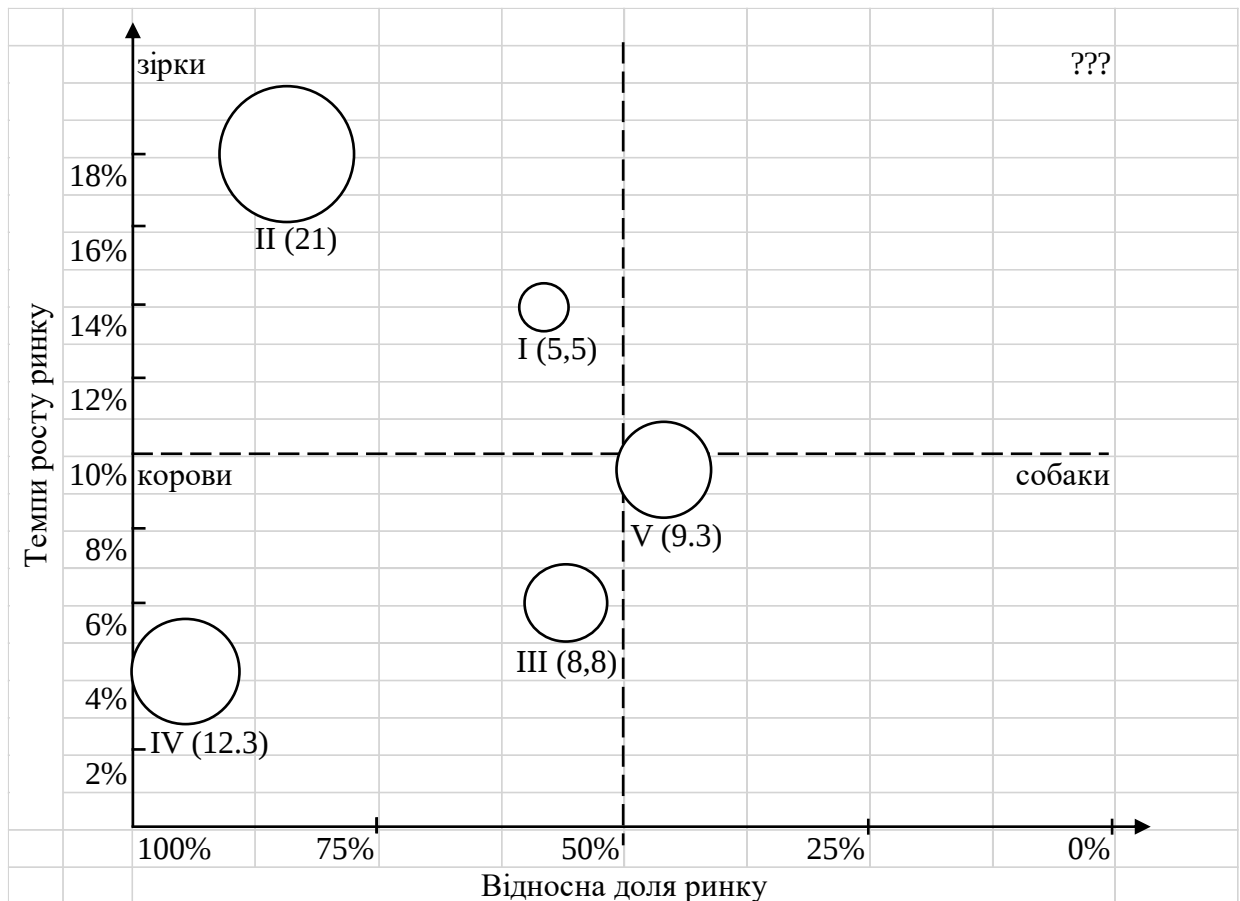


Рисунок 2.11. – Матриця БКГ для асортиментного ряду ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: розроблено автором.

Висновок по збалансованості: якщо хоча б один підрозділ був у секторі знаків питань, портфель був би ідеально збалансованим. Але оскільки у компанії достатньо коштів від прибуткових проектів, нові продукти необхідно розробити і впровадити для диверсифікації. Наразі портфель є достатньо збалансованим.

Висновки по траєкторії портфелю: новатор + послідовник. Частку прибутку віддати на укрупнення 1 та 2 підрозділу, розробити та впровадити нові проекти.

Для визначення бізнес-стратегії підприємства, яка буде корелювати із наявною та вписуватись у нову стратегію просування, проведемо SPACE – аналіз. Аналіз проводиться з метою оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища на основі критеріїв: Фінансове становище (ФС), Привабливість галузі (ПГ), Стабільність середовища (СС), Конкурентоспроможність підприємства (КП).

Проаналізовані критерії та зважене та сумарне значення наведені в табл. 2.21. Оцінювання відбувалось по 5-ти бальній шкалі.

Таблиця 2.21. – Розрахунок критеріїв для SPACE-аналізу

Критерії	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Загальна оцінка балів
Фінансова сила підприємства			
Рентабельність інвестицій	3	0,4	1,2
Стабільність отримання прибутку	4	0,2	0,8
Платоспроможність підприємства	4	0,2	0,8
Рівень фінансового ризику	5	0,2	1
Загальна оцінка критерію			3,8
Конкурентоспроможність підприємства			
Якість продукції	5	0,3	1,5
Рентабельність продаж	4	0,2	0,8
Частка ринку	1	0,1	0,1
Конкурентоспроможність продукцію	3	0,2	0,6
Прихильність продавців	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			3,6
Привабливість галузі			
Конкурентна ситуація	3	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу галузі	2	0,3	0,6
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію			2,7
Стабільність галузі			
Агресивність конкуренції	4	0,5	2
Рівень розвитку інноваційної діяльності	2	0,3	0,6
Маркетингові та рекламні можливості	2	0,2	0,4
Загальна оцінка критерію			3

Джерело: розроблено автором.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (X,Y) за наведеними формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (2.6)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} \quad (2.7)$$

Таким чином, точки координат складають:

$$X = 2,7 - 3,6 = (-0,9)$$

$$Y = 3,8 - 3 = 0,8$$

Отже, ми маємо точку Р (-0,9; 0,8), яку ми позначимо на графіку та проведемо крізь неї вектор. В залежності від положення вектору в квадранті розробляється релевантна стратегія.

Зобразимо рис. 2.12, де буде показано вектор стратегії розвитку ПрАТ «Монделіс Україна».



Рисунок 2.12 – Вибір вектору за допомогою SPACE-аналізу

Джерело: розроблено автором.

Отриманий вектор демонструє консервативну позицію – стабільну галузь з низькими темпами зростання і фінансовою стабільністю. Компанія, у якої критичним фактором є конкурентоспроможність продукту, повинна захищати її успішні продукти та розробляти нові, думати про можливості проникнення в галузь з більш привабливими товарами та знижувати витрати.

Отже, підприємству слід не зупинятись на розвитку своєї продукції, диверсифікуватись та використовувати нові технології для того, щоб підвищувати конкурентоспроможність.

Висновок до розділу 2

Наведена загальна характеристика бізнес-середовища за допомогою інструмента YouControl та звітності досліджуваного підприємства, наведені основні фінансові показники прибутковості за останні 5 років та проаналізовані відхилення і тенденції. Розроблені рекомендації для стабілізації ситуації.

Наведена організаційна структура компанії, проведений SWOT-аналіз та побудована канва бізнес-моделі. Проаналізована експортно-імпортна діяльність підприємства за останні 5 років, наведена структура розподілу експорту за географією та товарними асортиментом. Досліджене питання функціонування підприємства в умовах надзвичайного стану та ушкоджень виробничих потужностей.

Досліджена конкуренція в галузі, виокремлені та досліджені основні конкуренти ПрАТ "Монделіс Україна" за допомогою карти стратегічних груп та оцінки ключових факторів успіху, проведений порівняльний аналіз за допомогою платформи YouControl. Не зважаючи на стабільну позицію досліджуваного підприємства та високого потенціалу до лідерства, зацентрована увага на двох основних конкурентах, які мають вплив як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках і зазначені їх унікальні переваги.

Розрахований коефіцієнт конкурентоспроможності організації та побудований прогноз на 2 наступні роки з урахуванням трансформаційних змін та турбулентності середовища.

Проаналізована стратегія просування холдингу Mondelez International та ПрАТ "Монделіс Україна". Зазначені основні слабкі сторони та рекомендації для покращення стратегії просування на міжнародних ринках. Для формування ядра позиціонування, побудована матриця БКГ та розроблений SPACE-аналіз для досліджуваного підприємства.

3 ПЛАНУВАННЯ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ПРАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Розробка проекту трансформації стратегії просування ПрАТ «Монделіс Україна» на міжнародних ринках

Оскільки внутрішній ринок в умовах сьогодення органічно втрачає свою рентабельність, через зростання собівартості продукції, появі додаткових ризиків на кожному етапі виробництва та падіння купівельної спроможності вітчизняного ринку, для стабілізації положення досліджуваного підприємства постає необхідність експансії ПрАТ «Монделіс Україна» на міжнародні ринки.

Для того, щоб протестувати ефективність трансформації стратегії просування, принципи якої викладені в попередніх розділах роботи, важливо вийти на новий ринок, де продукція компанії не була представлена раніше і не проводились жодні заходи з просування. Задача полягає в огляді ринку, аналізі цільової аудиторії, її подальшої сегментації, розробки рішень для кожного етапу воронки продажів та аналіз прогнозованих та тестових результатів.

Концепція продукту, що просувається: подарункові бокси з тематичним наповненням солодошів, кастомні конструктор-бокси із довільним формуванням наповнення, Mystery Box (унікальні бокси для кожного, хто замовить), патріотичні бокси для підтримки України (де частина коштів піде на допомогу переселенцям та внутрішньоопереміщеним особам), солоний бокс (із крекерами та чіпсами різних смаків) та запуск нової колаборації шоколадки Milka + Oreo Thins.

Основні принципи сучасного просування та вимоги до продукту:

- *Негайність*. Під час проведення перших анонсів можна додатково підігріти інтерес до покупки шляхом встановлення зворотнього відліку та

можливості передзамовлення з кур'єрською доставкою/доставкою дронами для того, щоб цінителі та найбільш нетерплячі споживачі отримали новинку першими;

- *Персоналізація.* На сайті необхідно представити декілька готових рішень і надати користувачу самому обирати наповнення боксів у розділі конструктора;

- *Доступність та зручність* у рекламній комунікації, фокус на «дитячому» відношенні до солодошів та бажання побалувати себе, простий і максимально короткий шлях від першого показу реклами до замовлення, проста система оплати, яку потрібно добре протестувати для уникнення «просідання» у воронці продажів;

- *Видимість.* Поєднання банерної зовнішньої реклами та таргетованої реклами в соціальних мережах та на відеохостингах дозволить створити «завісу», через яку анонси про вихід продукту буде складно не помітити;

- *Вікові зміни.* Виділення сегменту молодшої аудиторії до 18 років та дорослих від 55 років для захоплення ринків, на які не впливають конкуренти, впровадження кастомізації рекламних кампаній та постійний моніторинг ефективності для оптимізації результатів;

- *Діджиталізація.* 85% рекламного бюджету необхідно спрямувати у напрямку діджитал і підлаштовувати рекламні креативи як під мобільні пристрої, так і під ноутбуки/комп'ютери, налаштування таргетингу на показ різних розмірів для різних девайсів для найкращого user experience;

- Наближення новорічних свят можна сміливо вважати *тригером* для запуску реклами, оскільки вже на початку грудня стрімко зростає зацікавленість споживачів продукцією новорічного характеру. Серед основних боксів варто додати новорічний пакунок «від Санти», щоб батькам було простіше підходити до вибору солодких подарунків;

- Обов'язково варто протестувати *Tik-Tok як майданчик для просування.* Для цієї платформи варто розробити нативний контент, що буде

взаємодіяти зі споживачем. В даному випадку непогано спрацює *запуск челенджу з розпаковкою «Mystery Box»*, коли ти не знаєш, що буде знаходитись всередині і кожного разу це буде невеликим сюрпризом. Для реалізації такої ідеї потрібно залучати *Tik-Tok фуд та лайфстайл блогерів* і організувати *промо розсилки*.

Важливо розуміти, що не всі перелічені гіпотези варто тестувати одразу: необхідно дослідити і віднайти ті, які більше за все дадуть перші сигнали від цільової аудиторії та сфокусуватись на них, послідовно тестуючи всі наступні.

Таким чином, поведінкова модель Браяна Фога для запропонованого проєкту буде наступна:

Дія (замовлення будь-якого боксу на сайті) = **Мотивація** (бажання побалувати себе чи близьких смачним подарунком, незважаючи на вікові стереотипи, створення святкової атмосфери та відчуття комфорту, бажання підтримати український бізнес в ці непрості часи) * **Здатність** (відсутність бар'єрів під час замовлення та недовий час очікування боксу, доступна ціна) * **Тригер** (після залучення користувачів запуск повторних рекламних кампаній на тих користувачів, які бачили рекламу, взаємодіяли із нею, переходили на сайт, додавали товар в корзину, купували).

Таким чином, трансформаційна стратегія просування боксів на польський ринок складатиметься з:

1. *Характеристики та аналізу особливостей ринку.*

У рамках кваліфікаційної роботи пропонується рішення щодо розширення географії експорту та виходу на новий зарубіжний ринок – Польщі.

В цій країні, як і в більшості країн світу, представлена продукція міжнародного холдингу, проте ринок практично не насичений і шляхом виходу української продукції можливо збільшити капіталізацію компанії «Монделіс Україна», розширити ринки збуту та популяризувати українське виробництво шоколадної продукції за кордоном. До того ж, це чудова можливість протестувати нові підходи до просування та маркетингу.

Оскільки на цьому ринку встановлений досить високий попит на українську кондитерську продукцію (завдяки продукції основного конкурента «Roshen»), очікується отримання додаткових прибутків, які можна сміливо інвестувати в розширення виробництва, вдосконалення устаткування та інвестиції.

Польський ринок шоколаду не може забезпечити себе самостійно. Зараз його вартість оцінюється приблизно у 13 млрд злотих (\$3,35 млрд). Середньостатистичний поляк їсть 3 кг солодких закусок у рік, в той час, коли українець з'їдає не більше 1 кілограму.

На польському ринку кондитерських виробів переважають товари міжнародних компаній, таких як Nestle, Ferrero, Mars, Lindt їхня сукупна доля на ринку 65%. В меншості представлені товари польських брендів (Jutrzenka, Wawel, Mieszko, Solidarnosc, Wedel), решта (18%) зайнята дрібними виробниками.

Головний конкурент – компанія ROSHEN, продукція якої займає значну частку польського ринку. Цей конкурент представлений і на українському ринку. Для порівняння конкурентоспроможності та ринкових позицій з метою оцінки власних можливостей, була проведена оцінка конкурентоспроможності для досліджуваного підприємства шляхом порівняння результатів компаній на платформі YouControl (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1. – Порівняльна таблиця ПрАТ «Монделіс Україна» та ПрАТ «Рошен»

Показник	ПрАТ «Монделіс Україна»	ПрАТ «Roshen»
Експрес-аналіз	В	В
Кількість проблемних факторів	3	4
Фінансовий скоринг	А (3,1)	С (2,0)
Ймовірність несприятливих фінансових наслідків	Низька	Середня
Фінансова стійкість	Висока	Задовільна
Ринковий скоринг	А (3,8)	А (3,9)
Ринкова потужність	Висока	Висока
Потенціал до лідерства	Провідні позиції	Провідні позиції

Джерело: [22].

Як бачимо, обидві компанії є сильними, фінансово стійкими та ділять український ринок приблизно порівну, а отже досліджуваному підприємству вистачить сил для подолання цього конкурента за відвоювання своєї частки ринку.

Також на польському ринку дуже розповсюджений шоколад ТМ «Lindt», проте цінова категорія нашої продукції буде нижче, тому ми будемо захоплювати та впливати на інший сегмент населення.

2. *Product Market Fit*

Тренди та тенденції цільової аудиторії. Дослідження, проведені серед виробників шоколадних виробів, доводять, що ключовими тенденціями розвитку на польському ринку шоколаду є: здоров'я, зручність і задоволення. Польські споживачі надають перевагу молочному шоколаду. І кожен третій з них звертає увагу на вміст какао у продукті.

Дослідження споживацьких вподобань. Серед студентів польських вищих навчальних закладів було проведено невелике опитування щодо смакових вподобань та лояльності до бренду Mondelez International, було виявлено, що печиво «Oreo Thins» користується надзвичайною популярністю серед молоді. Оскільки також опитувані позитивно реагують на нові цікаві поєднання брендів компанії, прийняли рішення провести колаборацію шоколадки «Milka» та печива «Oreo Thins», як одна із новинок у боксах в тандемі із іншими, вже відомими продуктами досліджуваного підприємства.

2.1. *Аналіз цільової аудиторії*

Аналіз за допомогою методу 5W:

What? – Подарункові бокси для себе та близьких;

Who? – Молодь, молоді батьки, дорослі, люди похилого віку;

Why? – Усуваємо проблему вибору приємного подарунку, створення святкової атмосфери вдома, на роботі, допомагаємо із вибором серед безлічі варіантів, пропонуючи готове рішення;

Where? – Мережі роздрібної торгівлі, сайт, соціальні мережі (з можливістю замовити із вбудованого каталогу продуктів в один клік);

When? – Напередодні та протягом новорічних свят.

Поведінка конкурентів. Більшість конкурентів, представлених на ринку, обмежуються банерами та стендами із продукцією у мережах роздрібного продажу. Навіть головний конкурент ПрАТ «Рошен» не проводить агресивних продажів в Польщі напередодні новорічних свят. Жодна з компаній не витрачає кошти на рекламу в соціальних мережах, оскільки вона має бути тісно пов'язана із працюючим user-friendly сайтом, а більшість із компаній не мають навіть сайту із загальною інформацією про компанію та про продукт.

Із недоліків такої ситуації: неможливість проаналізувати ефективність підходів, які вже використали конкуренти, із переваг: практично безмежні можливості для тесту гіпотез, оскільки конкуренція на такому ринку буде вкрай низькою, а споживач готовий до експериментів.

Тому важливим етапом буде створення та підтримка соціальних мереж ПрАТ «Монделіс Україна» для польського ринку, відкритість у комунікації та заохочення до взаємодій для збору фідбеку та його подальшого використання для удосконалення стратегії просування як на нових міжнародних ринках, так і на вітчизняному в тому числі.

Дослідження потенційних споживачів. Перед запуском реклами нами було проведено невелике опитування за допомогою гугл форм для сегментації ринку і виділено три найпривабливіших сегменти під кодовими назвами «естети», «мінливі», «лінивці». Ці три цільові сегменти будуть «ядром позиціонування», з якими в першу чергу потрібно починати працювати.

«Естети». Для них головне – приємний на дотик та око зовнішній вигляд упаковки, вони люблять дивитись реклами і продукція компанії повинна постійно потрапляти в їх поле зору. Загалом, це дівчини 20-30 років, люблять сидіти в соціальних мережах на кшталт Instagram. Додатково можна віднести молодь до 20, які є імпульсивними покупцями і обирають товар спонтанно, реагуючи лише на зовнішній вигляд. Сюди також варто додати молодь 16-20 років, які активно ведуть власні сторінки як мікроблогери, акцентують увагу на

Tik-Tok для органічного росту, тому вони вкрай зацікавлені створенням нативного контенту та знаходяться у постійному пошуку ідей.

«Мінливі». Хочуть спробувати все – для них вкрай важливим показником є широкий асортимент продукції і вони постійно будуть пробувати нові смаки. Переважно молодь 17-25 років, проживають у великих містах і самостійно заробляють на життя.

«Лінивіці». У цих споживачів головний параметр – доступність. Важливо, щоб товар продавався у тому магазині, де вони звикли купувати інші продукти, щоб товар знаходився на «золотій полиці» – спеціально тягнутись до нього споживачі не будуть. І вони є досить стабільними у виборі – якщо їм сподобається один вид шоколаду, вони будуть його купувати завжди, тому що вони не готові витратити час та зусилля на пошук чогось нового. Їх простіше всього конвертувати у постійних споживачів та прихильників бренду.

Нам вдалось поспілкуватись із трьома представниками цільової аудиторії із сегменту естетів та влаштувати їм *глибинні інтерв'ю*. Основні *болі*, що були озвучені в результаті проведення інтерв'ю:

- Недостатність вибору, вся продукція, що представлена на ринку, вже давно відома і не має чогось нового і цікавого;
- Коли купували адвент-календарі в попередніх роках (коробки із скриньками, в яких лежить по одному продукту, які потрібно відкривати від першого грудня до Різдва), в результаті завжди були не задоволені наповненням, оскільки календар коштував занадто багато і переплачували за коробку, а не за наповнення;
- Потрібно постійно стояти і вибирати по 10 хвилин шоколадку, в результаті береш ту, яка тобі більше за все сподобалась на зовнішній вигляд, а вона виявляється несмачною/не такою на смак, як уявляв(ла).

Потреби цільової аудиторії, виходячи із їх болей, наступні:

- Надати можливість приймати участь у розробці нових смаків та розширення асортименту продукції;

- Достойний різдвяний подарунок із різноманітним наповненням та з невеликою націнкою для того, щоб не втрачати лояльність споживача до бренду;
- «Прозора» рекламна кампанія із яскравими зображеннями для розуміння того, що купуєш, Тгу-бокси, які можна взяти для того, щоб познайомитись із асортиментом та знайти свій улюблений смаколик.

Страхи та заперечення цільової аудиторії:

- Не впевнений, що продукція виробляється із якісної сировини, але не має часу розбиратись зі складом продукту та порівнювати аналоги;
- Переймаюсь за фігуру та/або здоров'я (шкірні висипання, карієс, діабет, тощо).

Тригери та критерії вибору продукту:

- Побачила на полиці в магазині новий смак – купила спробувати, хоча навіть не планувала купувати шоколад;
- Побачив у друга шоколадку, яку давно не бачив, покуштував і ввечері купив собі додому;
- Дуже сподобався дизайн упаковки, хоча сам продукт був не смачний.

Всю цю важливу інформацію потрібно використовувати у рекламних оголошеннях на різних етапах сходинки Бена Ханта та на різних етапах воронки продажів, для того, щоб зачепити якомога більше цільових споживачів, які будуть готові придбати товар.

2.2. Визначення форматів та платформ просування

Виходячи із характеристики та особливостей ринку Польщі, конкурентного середовища, результатів споживацьких вподобань та портрету цільової аудиторії, потрібно повністю відійти від реклами на телебаченні, яка була основним методом просування для досліджуваного підприємства раніше та зосередити свою увагу на онлайн-методах просування.

Розробка концепцій.

Для першої згадки про продукт потрібно обрати меседжи, які будуть швидко та точно відгукуватись у цільової аудиторії (див. табл. 3.2.)

Таблиця 3.2. – Концепції для рекламної кампанії

Рівень залученості	Сегмент ЦА	Посил	Вимоги до рекламного креативу
1 st Acquisition	Естети	Спробуй новий подарунковий бокс першим – свято вже за дверима. Сюрприз у боксі – подаруй рідним свято.	Постійне нагадування; Декілька схожих оголошень із «смачною» картинкою; Необхідність показати красиве життя в рекламі.
	Мінливі	Спробуй всі новинки в одному боксі першим – замовляй Тгу Вох вже сьогодні.	Показати різноманіття та можливість самостійного вибору.
	Лінивці	Спробуй нові подарункові бокси із безкоштовною доставкою до дверей.	Відео-формат: показати, наскільки просто замовити подарунок собі та близьким.
2 nd Acquisition	Всі	Доповни свою корзину сьогодні – спробуй нові подарункові бокси першим. Підтримай тих, кому зараз нелегко – замовляй українські солодощі під новорічну ялинку.	Нагадування про завершення покупки, стимулювання обмеженою кількістю боксів, коротким часовим проміжком. Відео-формат: допомога Mondelez під час війни, незламність.
Remarketing	Всі	Спробуй новинку – Mystery Вох – кожен набір унікальний. Останній шанс спробувати всі новинки від Mondelez із безкоштовною доставкою!	Відео-формат: Санта збирає кожен бокс наосліп. Встановлення зворотнього відліку на сайті для спрацювання триггеру.
Retargeting	Всі	Тепер тиобираєш наповнення свого боксу! Купуй один із боксів – отримуй 25% знижки на солоний бокс від Mondelez.	Відео-формат: безліч варіантів наповнення боксів. Відео-формат: прилітає дрон і привозить 2 бокси замість одного – щаслива сім'яобирає снеки за смаком.

Джерело: розроблено автором.

First Acquisition – перше знайомство з потенційним споживачем. Рівень взаємодії: перегляд реклами, перегляд відео більше 3 секунд, взаємодія із рекламним оголошенням (лайк, збереження, репост, коментарі).

Second Acquisition – більш глибока взаємодія споживача із рекламним контентом: підписка на соціальні мережі, переходи на сайт, перегляд сайту та/або попередніх постів в соціальних мережах. Сюди ж можна віднести перше додавання продукту в корзину, перша спроба його оплати, перше замовлення.

Remarketing – повторне залучення споживача, який пройшов всі етапи воронки продажів до моменту замовлення. Формування аудиторії користувачів із 1st Acquisition та тих, хто підписався, перейшов на сайт, додав в корзину, спробував його оплатити. Тут можна використовувати більш глибокі меседжи, які будуть розкривати додаткові переваги продукту, закривати неочевидні болі та потреби і нагадувати завершити покупку, якщо людина залишила продукт в корзині неоплаченим.

Retargeting – повторне залучення тих клієнтів, які замовили продукт. Можна повідомляти про новинки, акції, пропонувати нові офери для того, щоб замотивувати купити знову і стати постійним користувачем продукту.

Таким чином планується запустити анонси виходу продукту на:

- Польські сайти та відеохостинги (банерна реклама) – 10% бюджету;
- Instagram (для сегменту естетів) – 40% рекламного бюджету, ядро цільової аудиторії;
- Facebook (для сегменту мінливих) – 10% бюджету;
- Tik-Tok (для всіх сегментів) – 25% бюджету (без урахування залучення інфлюенс маркетингу);
- Зовнішня банерна реклама – 15% рекламного бюджету, що залишився (для додаткового захоплення аудиторії старшої за віком).

Міжнародний бенчмаркінг. Компанія Laus, коли падають продажі, дуже часто колаборує із відомими зірками у сфері спорту, чи з блогерами, в результаті чіпси, які рекомендують інфлюенсери, продаються швидше, особливо, коли це новий смак чіпсів. Отже, ми також можемо впровадити цю практику для підвищення продажів.

Антибенчмаркетинговим прикладом слугує ПрАТ «Рошен», які потерпіли значні збитки у 2019-2021 роках через наявну мережу оффлайн-магазинів, які вони вимушені були закривати через карантинні обмеження. Ще рік тому досліджувана компанія хотіла відкривати власну мережу роздрібної торгівлі та фірмові магазини, проте зараз, завдяки цьому прикладу, нам простіше вийти в он-лайні таким чином збільшити продажі.

3.2. Планування трансформації стратегії просування ПрАТ «Монделіс Україна» на міжнародних ринках

Канали комунікації. Зовнішня реклама (білборди, постери, сітілайти), власний онлайн-канал (сайт та лендинг), соціальні мережі (Facebook, Instagram, Tik-Tok). На офіційних сторінках у Facebook та Instagram будуть публікуватись цікаві факти, опитування для споживачів, розроблятись маски для популяризації продукції, проводитись розіграші.

Продаж буде здійснюватись через місцеві супермаркети, локальні мережі роздрібної торгівлі (шляхом прямого постачання), через транснаціональні корпорації, на кшталт Walmart, а також через інтернет та маркети, що працюють на доставку продуктів, власний сайт і соціальні мережі із вбудованим каталогом продукції.

Також варто протестувати технологічну новинку, яка зацікавить молодь до 20 років: замовлення боксів з повним асортиментом продукції компанії та їх доставка до дверей за допомогою дронів. Такі бокси можуть бути кастомними, тематичними, можна надати можливість користувачам приймати рішення в наповненні таких боксів і це дозволить захопити додатковий сегмент покупців, які полюбляють замовляти товари по інтернету, а не фізично ходити по магазинах.

Час старту запуску. За місяць до випуску продукції на ринок. Потрібно «прогріти» аудиторію, зацікавити увагу на тому, де буде можливість придбати товари, заінтригувати, колаборація яких саме продуктів буде представлена та продемонструвати новинку в асортименті.

Вимоги до контенту. Сайт та лендинг має бути інтерактивним, анімованим, добре відкриватись та читатись як на ноутбучі, так і на телефоні, кольорова гама має відповідати айдентиці бренду та відсилати до її цінностей. Має бути підв'язано до соціальних мереж.

Соціальні мережі мають бути оформлені у відповідності із аудиторією та платформою:

- Для найстарших дорослі пости у Facebook із простою, але красномовною інфографікою, акцентувати на сімейних цінностях.
- Instagram – середня вікова категорія, оперувати почуттями, теплом, коханням, насолодою, показувати красиве життя.
- Tik-Tok – для наймолодших: танці, тренди, челенджі, розіграші (можна впровадити всюди), ігри для глядачів, запрошувати їх до спілкування, дискусії.

Таблиця 3.3. – Контент-план медіа компанії ПрАТ «Монделіс Україна»

Заходи / Час	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3	Тиждень 4
Сайт				
Запуск сайту та лендингу				
Просування сайту, активізація трафіку				
Запуск контекстної реклами				
Instagram				
Створення сторінки				
Публікація контенту у стрічку	1 раз	2 р./тижд.	2 р./тижд.	2 р./тижд.
Публікація highlights	1 раз			
Публікація сторіс	щодня	щодня	щодня	щодня
Таргетована реклама	щодня	щодня	щодня	щодня
Facebook				
Створення сторінки				
Публікація основної інформації	1 раз			
Написання постів	2 р./тижд.	2 р./тижд.	2 р./тижд.	2 р./тижд.
Таргетована реклама	щодня	щодня	щодня	щодня
Tik-Tok				
Створення сторінки				
Публікація інформації (відео-формат)	1 раз			
Публікація відео-контенту	щодня	щодня	щодня	щодня
Таргетована реклама	щодня	3 р./тижд.	3 р./тижд.	3 р./тижд.
Зовнішня реклама				
Розробка дизайну				
Розміщення				

Джерело: розроблено автором.

Зовнішня реклама має бути оформлена з мінімальною кількістю тексту і максимально креативно. Задача: привернути увагу та залучити зацікавленого потенційного споживача пройти на соціальні сторінки чи сайт за подробицями, розслабитись, поспілкуватись та розділити радість.

Слоган. Оскільки у Мілки та Орео є відомі у всьому світі слогани: «Ніжність всередині» та «Покрути, лизни, булькни в молоко», було прийнято рішення об'єднати їх та отримати: «Ніжність та хруст всередині».

Рекламний продукт (стоп-моушен). В Україні, на технологічному заводі із виробництва шоколаду, команда фахівців намагається віднайти новий смаколик для польського ринку. Печиво «Oreo Thins» випадково потрапляє у рідку шоколадну масу і всі розуміють, що це новий шедевр. Корова весело мукає і вся Польща хрумтить новою шоколадкою від «Milka». Спробуй і ти!

Цей тип реклами більше підходить для першого тижня запуску рекламної кампанії для ознайомлення споживачів із новинкою. В подальші тижні потрібно розміщувати нові історії, показувати бекстейдж виробництва, акцентувати увагу на екологічності, соціальної відповідальності компанії, тобто підтримувати позитивний імідж і завойовувати прихильність нової аудиторії. Задача – зробити продукцію доступною та привабливою для споживача, а також стати ближче до кожного клієнта.

Рекламний бюджет. Враховуючи витрати на збут компанії у минулі періоди (див. табл. 2.18) і враховуючи додаткові витрати на масштабний запуск продукції на новий ринок, потрібно охопити соціальні мережі, зовнішню рекламу та створення сайту, закладається фонд просування у розмірі 5 000 000 грн.

Враховуючи ціну, за якою пропонуватиметься асортимент (на українському ринку ціна такої шоколадки 25 грн, на зарубіжному 3,83 zł = 28,5 грн) та обсяги, які планується захопити (18% ринку у перші два місяці) планується отримати такі прибутки від реалізації вже у перший місяць:

$$37\,950\,000 * 3 / 12 * 0,18 * 285 = 486\,708\,750 \text{ грн}$$

Таким чином, витрати на маркетингове просування окупляться вже у перший місяць. Точка беззбитковості становить 0,18% обсягу ринку, що свідчить про низьку ризикованість проекту.

Розподіл бюджету між різними каналами просування наведений у таблиці 3.4. До витрат на зовнішню рекламу також відноситься обов'язкова реєстрація та погодження з міською владою на розміщення.

Різні майданчики для просування будуть акцентувати увагу на різних сегментах цільової аудиторії, для «Естетів» потрібно розробити рекламу з акцентом на красиве життя, любов, почуття, насолоду, в рекламі потрібно використати прообраз основного портрету споживачів цієї категорії. До цієї категорії також входить молодь до 20 та частково «Мінливі», які постійно знаходяться в пошуку нових вражень. Для них контент буде публікуватись переважно в Тік-Ток, має бути показаний рух, плинність життя, швидка зміна кадрів, яскраві емоції та радість.

Для «Лінивців» потрібно розмістити рекламу на біл-бордах у місті, вони мають бути максимально простими та «смачними», побудовані на аналогіях.

Таблиця 3.4. – Розподіл рекламного бюджету за планом, грн

Заходи / Час	Тиждень 1	Тиждень 2	Тиждень 3	Тиждень 4
Сайт				
Запуск сайту та лендингу	100 000			
Просування сайту, активізація трафіку	500 000			
Запуск контекстної реклами	100 000	100 000	100 000	100 000
Instagram				
Створення сторінки	100 000			
Публікація контенту у стрічку	100 000	100 000	100 000	100 000
Публікація highlights	20 000			
Публікація сторіс	20 000	20 000	20 000	20 000
Таргетована реклама	100 000	100 000	100 000	100 000
Facebook				
Створення сторінки	100 000			
Публікація основної інформації	100 000			
Написання постів	50 000	50 000	50 000	50 000
Таргетована реклама	100 000	100 000	100 000	100 000
Tik-Tok				
Створення сторінки	100 000			
Публікація інформації (відео-формат)	100 000			
Публікація відео-контенту	100 000	100 000	100 000	100 000
Таргетована реклама	100 000	100 000	100 000	100 000
Зовнішня реклама				
Розробка дизайну	500 000			
Розміщення	500 000			

Джерело: розраховано автором.

Сайт та сторінка на Facebook доопрацьовуватиме споживачів, там потрібно буде розміщувати напів-професійні повідомлення для тих, хто захоче більш детально ознайомитись із деталями, отримати інформацію, купити онлайн.

Для оцінки планованих результатів проведення рекламної кампанії постає необхідність протестувати її на фокус-групах, провести опитування, поспілкуватись із колегами, експертами, які зможуть дати фідбек та привнести щось нове у розробку.

Ми провели опитування серед представників студентства (8 осіб), що входитимуть до нашої цільової аудиторії для отримання фідбеку стосовно ідеї, каналів просування та показали їм рекламний ролик. Ключовим питанням, яке задавали фокус-групі після перегляду рекламного ролика, було: «Чи купили ви б нову шоколадку від Milka+OreoThins?». Результати дослідження наведені на рисунку 3.1.

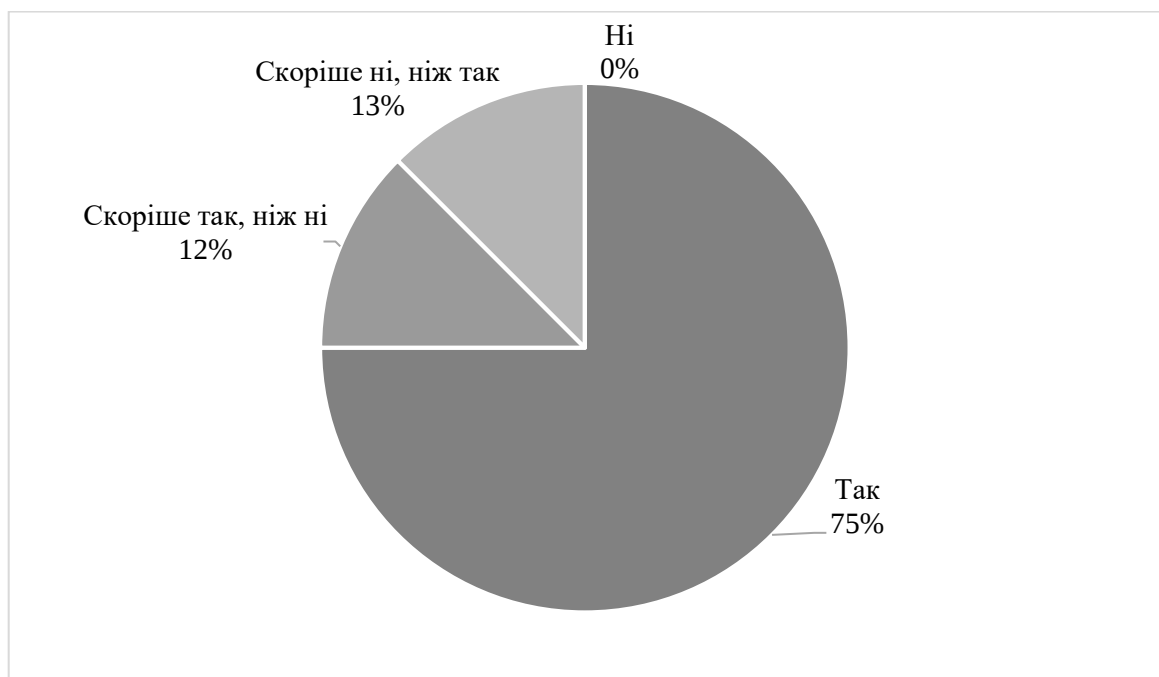


Рисунок 3.1. – Результати опитування фокус-групи

Джерело: розраховано автором.

Як бачимо, більшість опитуваних (6 із 8) вже хочуть купити нову шоколадку, в тому числі і тому, що вони добре знають бренд і довіряють йому. 2 особи сумніваються, бо вважають рекламу занадто дитячою. Це слід врахувати і в паралелі використовувати більш «дорослий варіант».

В ході проведення фокус-групи, користувались topic-guide (табл. 3.5.). Опитані також кажуть, що доволі часто звертають увагу на рекламу в метро, кінотеатрах (значно дешевше, ніж реклама на ТБ, люди, що прийшли на перегляд фільму не можуть не продивитись рекламу, 100% гарантія контакту зі споживачем при перегляді). Щодо таргетованої реклами, потрібно також подумати над доцільністю залучення блогерів, бо до них цільова аудиторія ставиться лояльніше.

Додатково, з-поміж сегментування за віком та вподобаннями, можна відслідковувати геопозицію споживачів, і коли вони будуть заходити в магазин чи замовляти продукти он-лайн, демонструвати їм рекламу на сайті чи в телефоні для стимулювання покупки.

Таблиця 3.5. – Topic-guide для проведення опитування стосовно рекламної кампанії

№	Питання	Відповіді
1.	Чи полюбляєте ви солодощі?	Так – 8
2.	Як часто ви їх куштуєте?	Кожного дня – 4 2-3 рази на тиждень – 3 1 раз на тиждень – 1
3.	Де частіше за все купляєте шоколад?	Магазини та ТЦ – 5 Он-лайн доставка – 3 Спеціалізовані магазини – 0
4.	Як часто?	1-2 рази на тиждень – 8
5.	Що слугує стимулом для купівлі?	Бажання побалувати – 3 Входить до обов'язкових продуктів – 5
6.	Що важливо для вас при виборі шоколадки?	Ціна (акції) – 3 Приваблива упаковка – 3 Смак наповнювача – 2
7.	Часто ви читаєте склад продукту перед купівлею?	Ні – 8
8.	Чи звертаєте ви увагу на рекламу?	Так – 6 Ні – 2
9.	Як часто ви купуєте щось по рекламі?	Так – 7 Ні – 1
10.	Скільки має коштувати ідеальна шоколадка?	35-40 грн – 7 45+ грн – 1

Джерело: розроблено автором з використанням [40].

Контролювання рекламної кампанії. Необхідна як періодична часткова, так і інтервальна повна об'єктивна перевірка, порівняння запланованих цілей із реально одержаними показниками.

Для цього потрібно зафіксувати дані на певну дату, звірити їх із плановими, встановити базові та еталонні значення, яких має досягнути рекламна кампанія, провести аналіз отриманої інформації та розробити рекомендації, а головне, швидко втілити їх для отримання більших вигод від просування.

Враховуючи, що більшість каналів комунікації зі споживачами буде відбуватись на цифровому рівні, буде можливість швидко реагувати на відхилення та точково у режимі реального часу направляти сферу впливу на потрібний сегмент. Таким чином буде можливість максимально наблизитись до бажаних результатів та витратити бюджет із користю.

Враховуючи знання про рівень обізнаності про продукт, меседжи із попереднього пункту роботи будуть змінюватись, в залежності від сходинки, на якій перебуватиме потенційний споживач. Ця структура буде корелювати із воронкою продажів, тому до останнього етапу дійдуть 5-10% тих, хто першим побачив рекламне оголошення.

1. *Відсутність проблеми (байдужість)* – новорічні свята ще не скоро і не всі задумуються про солодкі подарунки собі та близьким, колегам на роботу; поки не з'явилась новинка на ринку, більшість майбутніх споживачів і не здогадувались про те, що вони її потребували.

Задача на цьому етапі: поширити інформацію, щоб якомога більше людей відреагували на неї, почули про компанію. Для цього підійде зовнішня банерна реклама та рекламна кампанія на охоплення (awareness). Тривалість такої кампанії – тиждень, банерна реклама може провисіти до місяця.

2. *Усвідомлення проблеми (прийняття)* – після перших поглядів на рекламу потенційний споживач починає усвідомлювати проблему та/або бажати придбати новинку.

Задача на цьому етапі: не дати можливості клієнту перейти на наступну сходинку з пошуком рішення у конкурентів, а перестрибнути разом із ним на четверту сходинку Бена Ханта. Важливо продемонструвати цінність продукту, його якість, показати емоції, щоб потенційний споживач міг «приміряти» цей

образ на себе, розказати про варіацію вибору і можливість кастомного замовлення, перелічити переваги адресної доставки, зацентувати увагу на українське виробництво та підтримку українського бізнесу.

Цілі рекламних кампаній: запуск трафіку на сайт, запуск промо-постів для взаємодії з контентом (engagement). Тривалість: починаючи із другого тижня після проведення рекламної кампанії на охоплення, використання як широкої аудиторії (ті споживачі, які можливо пропустили рекламу на охоплення) так і кастомної аудиторії із тих, хто вже знайомий із продуктом із першого запуску.

3. *Пошук і порівняння методів та рішень* – не всі споживачі одразу підуть на сайт замовляти бокси чи новинку, яку ми продемонстрували на попередніх етапах. Вони можуть сумніватись у якості, бути більш лояльними до компаній, продукцію яких вони звикли споживати, вони можуть бути негативно налаштованими навіть через показ реклами. На цьому етапі важливо показати вигідність пропозиції та її унікальність для того, щоб довести якомога більшу кількість споживачів до останньої сходинки.

Цілі рекламних кампаній: запуск конверсій на сайт з оптимізацією під перегляд контенту, запуск лідогенерації для збору охочих зробити передзамовлення і отримати продукцію першими з безкоштовною доставкою. Тривалість: починаючи із другого тижня і до старту продажів.

4. *Вибір компанії та продукту* – цей етап проходить практично паралельно із попереднім, тому задачі на цьому етапі будуть такими ж: показати унікальність, вигідність, високу якість та емоції, які може дати тільки досліджуване підприємство.

Цілі рекламних кампаній: конверсії на сайт з оптимізацією під додавання в кошик, переходу на сторінку оплати, оплати замовлення, оформлення доставки. Тривалість: починаючи із другого тижня і до старту продажів.

5. *Покупка рішення проблеми* – момент, коли потенційний споживач стає нашим клієнтом. Для їх повторного залучення та утримання (retention rate), потрібно відслідковувати всі попередні етапи та формувати список постійних покупців. Для них можна запустити e-mail маркетинг, за допомогою якої можна

збирати фідбек, робити унікальні пропозиції, показувати новинки для стимулу повторної покупки.

Для реалізації такої стратегії важливим є правильне налаштування всіх вищеперелічених подій та їх щоденний моніторинг. За допомогою функціоналу рекламних кабінетів Meta та Tik-Tok можливо пов'язати події, що відслідковує сайт із результативністю рекламних кампаній. За допомогою встановлення пікселю в код сайту та налаштування основних подій, таких як:

- Переходи на сайт з реклами;
- Перегляд контенту на сайті;
- Додавання в козину;
- Перехід на сторінку оплати;
- Оформлення покупки

можливо точно розуміти, який відсоток користувачів перейшли на сайт і зробили замовлення з якої конкретної реклами та на якому етапі. Важливим моментом є налаштування вікна атрибуції для отримання найбільш точних результатів.

Вікно атрибуції – це період часу, що проходить між взаємодією з рекламою до моменту покупки. Для дороговартісних покупок, таких як побутова техніка чи ювелірні прикраси, цей період може тривати до 7 днів. Для продукту, який пропонується просувати в рамках роботи, буде достатньо встановити вікно атрибуції до 3 днів, оскільки частіше за все, його купуватимуть в період емоційного піднесення і спонтанно.

Всі інші івенти, пов'язані із взаємодіями із соціальними мережами, а не з сайтом, що по-факту вважається third-party джерелом, будуть відслідковуватись бізнес-менеджерами платформ автоматично і можуть бути використані на різних етапах воронки продажів.

Для більш наочного розуміння, наведена воронка продажів для запропонованого проекту трансформації стратегії просування (див. рис. 3.2.)

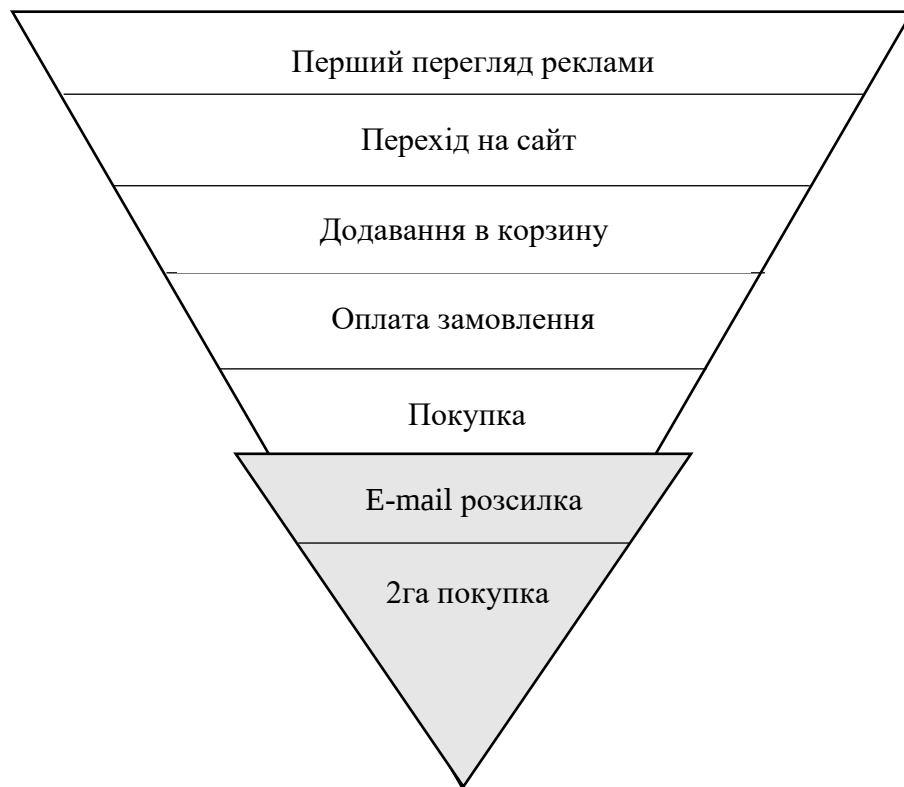


Рисунок 3.2. – Воронка продажів для ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: розроблено автором.

Найбільш важливим моментом на кожному з етапів буде становити показник конверсії – відсоток потенційних клієнтів від одного етапу до другого. Достатнім рівнем конверсії вважається 15-20% на кожному етапі. Якщо показник конверсії нижче 10% – варто проаналізувати, в чому може бути проблема в залежності від того, на якому етапі відбувається «просідання»:

Перший перегляд реклами → перехід на сайт: незрозумілий меседж на рекламних креативах (варто проаналізувати CTR – клікабельність, тобто реакцію потенційного клієнта на рекламу і якщо $CTR < 1\%$, тестувати нові концепції), неправильна цільова аудиторія, помилки в налаштуваннях таргетингу, неправильно працюючий трекінг сайту та/або налаштування вікна атрибуції;

Перехід на сайт → додавання в корзину: погано адаптований сайт для мобільних пристроїв або ноутбуків/комп'ютерів, складний у розумінні чи перевантажений сайт, в результаті чого людина забуває, навіщо перейшла на нього. Для розуміння причини проблеми допоможуть Heat Maps – теплові карти, що записують поведінку користувачів на сайті. Для того, щоб подивитись

теплові карти, можна під'єднати до сайту сторонні аналітичні ресурси, наприклад Zarier, який можна використовувати безкоштовно;

Додавання в корзину → оплата замовлення: тут можуть бути проблеми, пов'язані із тим, що клієнт не розуміє цінності продукту, або вважає його переоціненим (для доопрацювання таких клієнтів та їх конвертацію у покупців варто розробити окрему рекламну кампанію із фокусом на цінність і нагадуванням завершити покупку), так і з проблемами і кодів, через що просто неможливо оформити замовлення (це варто протестувати і слідкувати за правильністю роботи системи);

E-mail розсилка → повторна покупка: конверсія на цьому етапі має бути більше 30% і якщо показники нижче, проблема в продукті, який не хочуть купувати знову. Необхідно зібрати фідбек та проаналізувати, що можна змінити.

Таким чином, враховуючи вищенаведене, комплексна трансформаційна структура досліджуваного підприємства наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. – Комплексна структура трансформаційної стратегії просування для ПрАТ «Монделіс Україна»

Сходінка Ханта	Етап воронки	Цілі реклами	Час	CVR
Байдужість	Перший перегляд реклами	Awareness Зовнішня	Перший тиждень	>15%
Прийняття		Traffic Engagement	2-4 тиждень	>20%
Пошук рішень	Перехід на сайт	Conversion: Page View LeadGeneration	2-4 тиждень	>20%
Вибір компаній	Додавання в корзину; Оплата замовлення	Conversion: Add to Cart, Initiate Checkout, Purchase	2-4 тиждень	>15%
Покупка рішення	Покупка	Conversion: Purchase	2-4 тиждень	>10%
	Retention	Retargeting	2-4 тиждень	>30%

Джерело: розроблено автором.

Для того, щоб перевірити життєздатність наведеної стратегії просування на новому міжнародному ринку, варто протестувати дві найбільш релевантні гіпотези з 20% рекламного бюджету на перший тиждень з ціллю рекламної кампанії на охоплення. Ефективність та результативність наведена в наступному підрозділі роботи.

3.3. Тестування та оцінка ефективності запропонованого проекту трансформації, вплив на економічну ефективність підприємства

Ефективність проведення рекламної діяльності залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів (якість та влучне попадання ідеї та рекламної концепції, якість підготовки матеріалів, правильні рішення щодо позиціонування продукту, погодженість виробничих та рекламних стратегій, за умови яких відбувається синергічний ефект, зміна поведінки споживачів з появою нових товарів на ринку, рівень проінформованості та лояльності споживача до бренду, попит на продукт, тощо).

Маркетологи виділяють два види ефективності реклами: економічну та психологічну, причому психологічна є більш результативною, адже впливає на прийняття споживачами рішень, їх мислення, поривів, проте його доволі важко оцінити. До того ж, такий вплив має більш пролонгований, стратегічний ефект, працює на користь бренду в цілому.

Перед запуском тестування гіпотез постає необхідність визначити, які метрики будуть головними для моніторингу ефективності, які рівні цих показників будуть прийнятними для прийняття рішення про результативність та які гіпотези слід протестувати в першу чергу.

Для того, щоб встановити пріоритезацію гіпотез, скористуємось фреймворком RICE та Value/Effort Matrix, методологію яких було наведено в попередніх розділах роботи. Основні гіпотези, що їх планується протестувати, наведені в табл. 3.7.

В результаті проведення оцінки гіпотез за допомогою фреймворка RICE, пріоритетними гіпотезами, які варто протестувати у першу чергу будуть доставка дронами та український бокс, частина коштів з якого піде на благодійність.

Таблиця 3.7. – Гіпотези для тесту стратегії

№	Гіпотеза	Reach	Impact	Confidence	Effort	RICE
1.	Доставка дронами	50 000	5	4	5	200 000
2.	Адресна доставка	5 000	4	2	3	13 333
3.	Монобокси	1 000	4	1	1	4 000
4.	Конструктор-бокси	8 000	5	3	2	60 000
5.	Mystery Box	4 000	5	5	2	50 000
6.	Santa's Box	9 000	4	5	2	90 000
7.	Ukraine Box	43 000	3	5	3	215 000
8.	Запуск шоколадки	35 000	3	4	3	140 000
Maximum Rate		50 000	5	5	5	250 000

Джерело: розроблено автором.

Для перевірки правильності пріоритезації, побудуємо Value/Effort Matrix (див. рис. 3.3.).

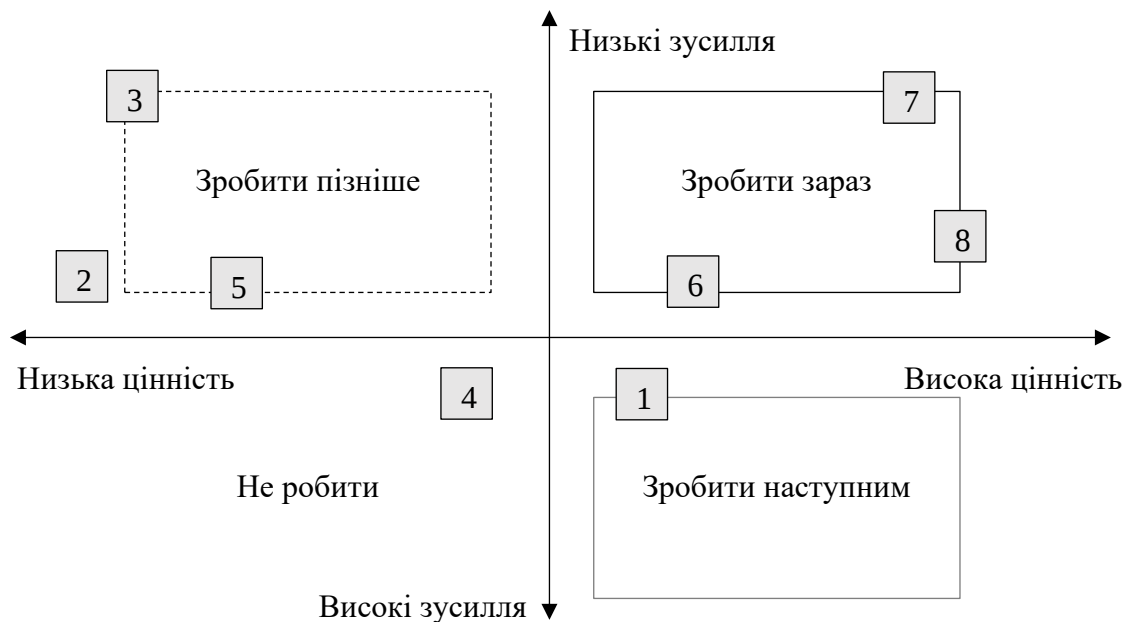


Рисунок 3.3. – Value/Effort Matrix для ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: розроблено автором.

В результаті оцінки запропонованих гіпотез, доставка дронами виявилась не першочерговою задачею, оскільки для її реалізації знадобиться набагато більше зусиль і коштів (на закупку дронів, закладення бюджету на його обслуговування, поломки та найм додаткового персоналу), а зараз варто зосередитись на задачах, які легше реалізувати для того, щоб зрозуміти, чи варто продовжувати працювати із цим ринком і вкладати в нього більше зусиль.

Таким чином, основні гіпотези, які будуть тестуватись:

- Ukraine Box;
- Santa's Box;
- Анонс виходу шоколадки Milka + Oreo Thins.

Для аналізу ефективності при перших запусках частіше за все використовують A/B тестування, але воно не підійде для тесту більше, ніж двох змінних, бо результати будуть розпорошені і для такого тесту, як правило, беруть еталонне значення (якого в нас ще поки немає) і порівнюють його з тестованим.

Методологія A/B тесту наступна: налаштування таргетингу, рекламні креативи та тексти мають бути практично однаковими для мінімізації відхилення в показниках по цих факторах. Єдине, що змінюється – це офер.

Рекламний кабінет після перевірки рекламних оголошень на предмет порушень правил розміщення реклами ділить аудиторію таргетингу на 2 групи і показує оголошення із однієї групи одній групі і оголошення із другої групи – іншій. Таким чином не відбувається перетину аудиторії, тобто одні і ті ж самі люди не будуть бачити рекламу з різними оферами, що допомагає отримати очищені дані.

Для нашого тесту запропоновано запустити 3 рекламні кампанії паралельно, з однаковими налаштуваннями таргетингу та бюджетом, на однаковий термін. Нам не важливо, чи будуть перетинатись аудиторії, нам важливо отримати інформацію, яка з гіпотез принесе найкращий результат та відгук у цільової аудиторії.

Запускати рекламні кампанії плануємо на платформі Meta Ads, оскільки алгоритм пошуку цільової аудиторії та аналізу статистичних даних у цього інструменту найкращий.

Для «очищення» результатів і отримання більш реальних цифр, ми будемо використовувати Source of Truth – додаткове third-party джерело аналітики, яке буде точніше відслідковувати кожну конверсію і допоможе краще зрозуміти Road Map потенційного споживача. Для тесту скористаємось

інструментарієм Google Analytics і будемо відслідковувати Last Click Data та Assistant Conversions.

Last Click Data – зараховує конверсію платформи лише в тому випадку, коли клієнт виконав цільову дію після переходу з реклами.

Assistant Conversions – зараховує конверсію платформи в тому випадку, коли взаємодія з рекламою була однією із ланок у Road Map клієнта, в результаті чого відбулась цільова дія.

Для чого це потрібно? Частіше за все, рекламні кабінети зараховують всі конверсії, які були відслідковані пікселем сайту як власні конверсії. В такому випадку ми не отримаємо «чисті» дані, дивлячись на статистику платформи, особливо, коли платформ запускається декілька (Facebook, Instagram та Tik-Tok в нашому випадку). Для розуміння реальних показників, Channel Data буде недостатньо.

Також доволі часто люди можуть побачити рекламу, можливо провзаємодіяти із нею, але пізніше самостійно перейдуть на сайт і оформлять замовлення. В такому разі конверсію не можна вважати такою, що має пряме відношення до однієї з платформ (оскільки іноді клієнт може побачити рекламу в декількох соціальних мережах, перед тим, як зробити замовлення) і для цього варто відслідковувати Road Map клієнта, тобто які він проходить етапи і на якому моменті оформлює замовлення.

Цю інформацію можна використати для того, щоб зрозуміти, як більш грамотно та якісно підходити до комунікації із споживачем. Наприклад, частіше користувач стикається з рекламою в Тік-Тоці, але не реагує на неї, згодом бачить зовнішню рекламу на банері, наступного дня натикається на рекламу на Фейсбуці і в результаті робить замовлення. Last Click Data покаже, що лише Фейбсук приніс конверсію, але насправді всі інші етапи комунікації «підігривали» потенційного споживача і якщо прибрати їх із етапів, при першій згадці про продукт на Фейсбуці клієнт скоріше за все не замовить товар.

Або наприклад зі статистики ми бачимо, що дуже багато продажів іде з органічного пошуку сайту в інтернеті і в такому разі можна зробити невірне

припущення, що реклама на платформах не є необхідною для вливання рекламного бюджету. Аналітика Assistant Conversions допомагає зрозуміти, який канал комунікації, яка рекламна кампанія і яке рекламне оголошення безпосередньо приймали участь у конверсії.

Прикладом слугує рисунок 3.4, де можна помітити, що 461 замовлення за останні 7 днів були зараховані, як Direct – прямі переходи на сайт, але їм передували взаємодії з рекламними оголошеннями.

Primary Dimension: MCF Channel Grouping Path	Secondary dimension	Conversions	Conversion Value
1. Paid Search > Direct		461 (12.86%)	\$14,635.79
2. Paid Search x 2		435 (12.13%)	\$8,985.52
3. Direct x 2		262 (7.31%)	\$11,597.31
4. Organic Search > Direct		228 (6.36%)	\$8,220.89
5. Paid Search > Direct x 2		143 (3.99%)	\$6,360.50
6. Email > Direct		100 (2.79%)	\$5,040.42
7. Direct x 3		72 (2.01%)	\$4,652.72
8. Paid Search x 3		68 (1.90%)	\$1,696.78
9. Email x 2		68 (1.90%)	\$2,360.94
10. Paid Search x 2 > Direct		66 (1.84%)	\$2,392.82

Рисунок 3.4. – Assistant Conversions Report Example

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Налаштування таргетингу.

З усіх вищеперелічених цілей рекламних кампаній найбільше підійде ціль конверсій з оптимізацією під додавання товару в корзину.

Всі цілі, що використовуватимуться на попередніх етапах воронки продажів, не зможуть показати достовірну картинку, оскільки будуть націлені на менш глибоку взаємодію. Наприклад, створення Awareness кампанії чи Трафіку на сайт, кампанії на взаємодії із рекламним контентом та/або з каналами комунікації можуть показати загальну зацікавленість аудиторії до бренду і продукції, що її виробляє досліджуване підприємство.

Для того, щоб порівняти гіпотези, ми опускаємо перші етапи, щоб не витратити на них час та рекламний бюджет. Чому не обрати оптимізацію під покупки – кінцевий етап воронки продажів? Тому що в пікселі, який буде

встановлено на сайт, буде недостатньо статистичних даних для оптимізації під показ найбільш релевантній аудиторії і замовлення ми отримаємо набагато дорожчими, ніж вони можуть бути вже через 2 тижні після першого запуску. Таким чином, зупиняємось на оптимізації під додавання продукту в корзину і варто розділити і створити декілька івентів для відслідковування і розуміння, який саме продукт потрапляє в корзину найчастіше.

Аудиторія: проживає в Польщі, віком від 18 до 64 років (для аудиторії до 18 років також планується запуск окремої кампанії, але з урахуванням особливостей політики розміщення реклами для неповнолітніх), для тесту краще за все спрацює широка аудиторія, тобто та, в якій не буде вказано ніяких інтересів. Таким чином, алгоритм платформи зможе знайти найбільш релевантну аудиторію за найменших витрат рекламного бюджету (див. рис. 3.5.).

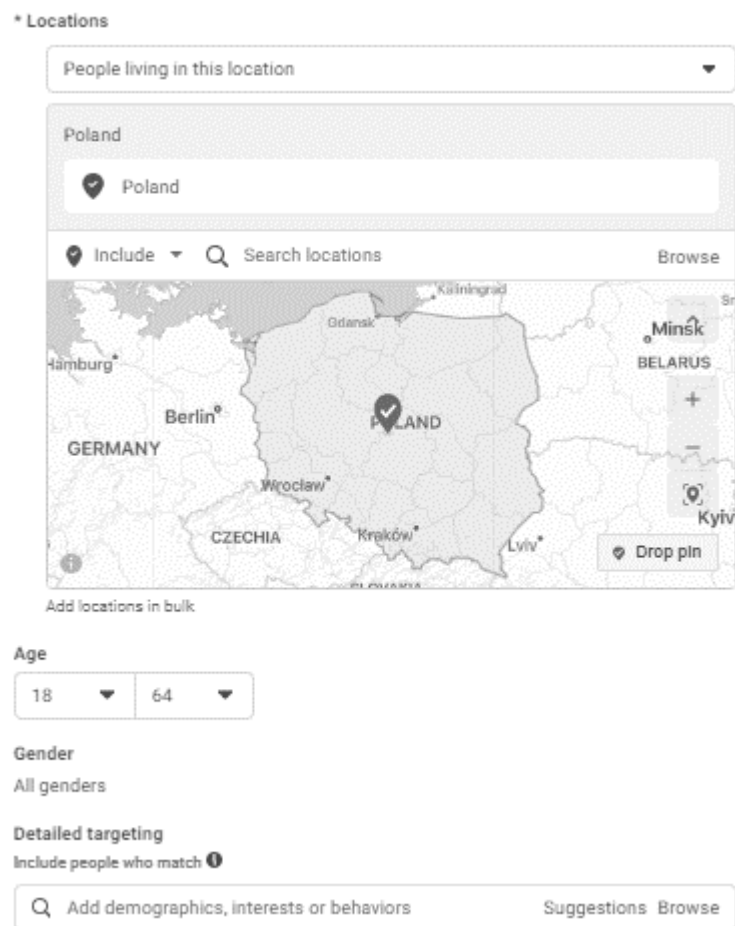


Рисунок 3.5. – Налаштування таргетингу для тестування гіпотез

Джерело: розроблено автором на основі [42].

Бюджет: 400 тис. грн $\approx$ \$11 000 (20% від 40% загального бюджету на платформу). Денний бюджет встановлюється у розмірі 19 тис. грн $\approx$ \$500 для кожної з кампаній і буде корелюватись в залежності від результатів.

Строк тестування: 7 днів.

Метрики, необхідні для аналізу ефективності проведення тесту гіпотез.

Для аналізу результативності та щоденного фіксування результатів тестування гіпотез, потрібні наступні метрики:

- Для аналізу ефективності креативів (CTR, CPC);
- Для аналізу конкуренції на ринку реклами (CPM);
- Дані переходу на сайт (Landing Page Views, CVR-PV, CP-PV);
- Дані додавання в корзину (Add to Cart, CVR-ATC, CP-ATC);
- Дані про покупки (Purchase, CVR-Purchase, CP-Purchase);
- Дані доходності (Revenue, ROAS);
- Дані Source of Truth (Purchase LC, Revenue LC, CPP LC, ROAS LC).

Off / On	Campaign	CTR (all)	CPC (All)	CPM (cost per 1,000 impressions)	Amount spent	Attribution setting	Landing page views	CVR-PV	Cost per landing page...	Adds to cart	CVR-ATC	Cost per add to cart	Purcha...	CVR-Purchase	Cost per purchase	Purchases conversion value
☐	012_Neamob...	1.27%	\$1.66	\$21.03	\$4,756.93	7-day click	2,002	69.80%	\$2.38	234	11.69%	\$20.33	88	37.61%	\$54.06	\$14,581.33
☐	011_Neamob...	0.87%	\$1.32	\$11.57	\$29,073...	7-day click	12,201	55.57%	\$2.38	1.5	12.47%	\$19.10	470	30.88%	\$61.86	\$79,453.99
☐	010_Neamob...	0.74%	\$1.17	\$8.65	\$34,929...	7-day click	18,245	61.29%	\$1.91	1.8	9.93%	\$19.29	395	21.81%	\$88.43	\$65,970.75
☐	004_Neamob...	0.77%	\$1.70	\$13.06	\$33,299...	7-day click	14,851	75.61%	\$2.24	1.3	9.30%	\$24.11	436	31.57%	\$76.38	\$73,545.67
☐	001_Neamob...	0.75%	\$1.02	\$7.64	\$12,476...	7-day click	8,243	67.32%	\$1.51	709	8.60%	\$17.60	149	21.02%	\$83.73	\$24,517.60
☐	ww_conversion...	1.00%	\$2.92	\$29.19	\$31,640...	7-day cli...	6,263	57.79%	\$5.05	1.7	27.97%	\$18.06	\$20	29.68%	\$60.85	\$88,066.02
☐	009_Neamob...	0.35%	\$6.42	\$22.51	\$186.16	7-day cli...	1.5	51.72%	\$12.41	11	73.33%	\$16.92	3	27.27%	\$62.05	\$565.62
☐	008_Neamob...	—	—	—	\$0.00	7-day click	—	—	—	—	—	—	—	—	—	\$0.00
☐	007_Neamob...	—	—	—	\$0.00	7-day click	—	—	—	—	—	—	—	—	—	\$0.00
☐	005_Neamob...	—	—	—	\$0.00	7-day click	—	—	—	—	—	—	—	—	—	\$0.00
Results from 16...		0.81%	\$1.50	\$12.14	\$146,362...	Multiple a...	61,820	63.51%	\$2.37	—	—	—	—	—	—	\$0.00
		Per Impr...	Per Click	Per 1,000 Imp...	Total spent		Total		Per Action	Total		Per Action	Total		Per Action	Total

Рисунок 3.6. – Метрики Meta Ads Manager для тестування гіпотез

Джерело: розроблено автором.

Тестування гіпотез

Після проведення кампанії потрібно порахувати, скільки переглядів та кліків було на рекламах, який відгук у споживача, скільки коштів було витрачено, та скільки було б витрачено при старих методах просування, як це

повпливало на зростання інтересу до бренду та як відобразилось на продажах. Це з практичної точки зору покаже ефективність реклами.

Результати проведення тесту гіпотез з урахуванням основних метрик наведені в таблиці 3.8.

Посили на рекламних креативах були підібрані доволі вдало, оскільки середній рівень клікабельності по всіх компаніях >1%.

Таблиця 3.8. – Результати тесту гіпотез

№	Гіпотеза	CTR	Page Views		Add to Cart		Purchase		Revenue	ROAS
			CVR	CP	CVR	CP	CVR	CP		
1.	Ukraine Box	1,2%	23%	\$1,3	15%	\$15,3	1%	\$120	\$5,340	1,5
2.	Santa's Box	1,8%	28%	\$2,5	16%	\$13,2	5%	\$56	\$12,283	2,8
3.	Milka + Oreo Thins	2,1%	53%	\$0,4	21%	\$9,8	16%	\$19	\$56,890	4,3

Джерело: розраховано автором.

KPI на рівні конверсії переходу на сайт (20%) та додавання в корзину (15%) досягнуті по всім компаніям. Ми навіть почали отримувати покупки, хоча компанії були оптимізовані лише під додавання товару в корзину. Щодо KPI для покупки (10%) – було досягнуто в компанії, яка стосувалась анонсу нової шоколадки «Milka + Oreo Thins» і отримано ROAS (Return on Ad Spend) у розмірі 4,3.

Підсумовуючи, топ-перформером та еталонним показником ефективності можна вважати гіпотезу про випуск нової шоколадки. На цю гіпотезу надалі потрібно віддати більшу частину бюджету на платформу (60%), залишити 20% на тест нових гіпотез та 20% на ремаркетинг/ретаргетинг для утримання цільових покупців.

Результативність по іншим кампаніям також можна вважати доволі прийнятною, але недостатність результатів можна пояснити тим, що концепція боксів потребує більшого розкриття для донесення цінності до цільового споживача. Їх потрібно тестувати далі, але відкрити нову платформу Tik-Tok для розміщення там більш довгих та нативних роликів із розпаковкою, описаннями, залучати блогерів.

Наступним кроком потрібно буде протестувати концепцію доставки дронами і зробити порівняння у вигляді А/В тесту із кур'єрською доставкою до адреси.

Для порівняння економічної ефективності, її часто порівнюють із розвитком товарообігу, враховуючи при цьому, що крім реклами на реалізацію товару впливає багато факторів (якість, споживчі властивості, дизайн упаковки, ціна, сервісу, місцезнаходження точок продажів, асортимент, пора року, наявність товарів-замінників та доповнювачів, тощо).

Додатковий товарообіг під впливом реклами визначається за формулою [43]:

$$T_d = \frac{T_c * P * D}{100} \quad (3.1.)$$

де T_d – додатковий товарообіг;

T_c – середьоденний товарообіг;

P – приріст середньоденного товарообігу;

D – кількість днів обліку.

Таким чином, планований додатковий товарообіг складатиме:

$$T_d = \frac{88\,550 * 1\,505\,350 * 30}{100} = 39\,989\,622\,750 \text{ грн}$$

Оскільки реклама є основним двигуном продажів та провадиться опереджаючими темпами, додатковий товарообіг за місяць під впливом реклами становитиме 39 млрд грн. Такий стрибок буде характерним лише на перший місяць у період активного опановування ринку та зростання обсягів продажу з 1% до 18% відносно ринку.

Економічний результат від проведення рекламної кампанії:

$$E = \frac{T_d * H_T}{100} - (U_B + U_D) \quad (3.2.)$$

де E – економічний ефект;

H_T – торгова націнка на товар;

U_B – витрати на рекламу;

U_D – додаткові витрати з приростом товарообігу.

Таким чином, економічний результат складатиме:

$$E = \frac{39\,989\,622\,750 * 0,25}{100} - (3\,000\,000 - 0) = 96\,974\,056,88 \text{ грн}$$

Враховуючи витрати на рекламну кампанію, економічний результат є позитивним та принесе прибуток підприємству.

Рентабельність реклами визначається за формулою:

$$P = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} \quad (3.3.)$$

І для запропонованого проекту складатиме:

$$P = \frac{486\,708\,750}{3\,000\,000} = 162,24\%$$

Як бачимо із розрахунків, реклама необхідна для просування нового продукту на польський ринок.

Ступінь залучення уваги покупців визначається за формулою:

$$B = \frac{O}{P} \quad (3.4.)$$

де В – ступінь залучення уваги;

О – кількість людей, що провзаємодіяли із рекламою;

П – загальне число людей, що пролистали рекламу, не затримуючись.

$$B = \frac{81}{153} = 0,53$$

Спостерігаємо високий рівень конверсії та зацікавленість споживачів у новинці на ринку (дані відображені за день із соціальної мережі Instagram). Такий результат ми отримуємо тільки з одного каналу комунікації за 1 день.

У розрізі діджитал-реклами ми можемо прослідкувати за тим, що привертає найбільшу увагу споживачів, як довго затримуються люди перед рекламою для ознайомлення із інформацією, та які дії призводять до результуючої з метою подальшого аналізу. В цьому є безсумнівна перевага особливо в умовах зовнішньоекономічної діяльності, коли не має фізичної можливості знаходитись в іншій країні та спостерігати за цільовими групами.

Висновок до розділу 3

У другому розділі роботи проведена ґрунтовна розробка проекту трансформації стратегії просування ПрАТ «Монделіс Україна» на новому міжнародному ринку Польщі.

Наведені основні принципи сучасного просування та вимоги до продукту, наведена концепція продукту, що просувається. Охарактеризований міжнародний ринок, на який планується вихід, проаналізовані наявні конкуренти та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства. Наведений Product Market Fit, що включає комплексний аналіз цільової аудиторії за допомогою методів 5W, глибинних інтерв'ю, фокус-груп, сегментування, тощо.

Визначені формати та платформи для комунікації, розроблені концепції рекламних кампаній. Спланований контент-план, розрахований бюджет, що закладається на маркетингове просування.

Розроблена воронка продажів та проведена кореляція із моделлю Бена Ханта про ступінь обізнаності про продукт.

Встановлена пріоритезація висунутих гіпотез за фреймворком RICE та побудована Value/Effort Matrix. Проведено тестування трьох найбільш перспективних гіпотез на широкій аудиторії з однаковим бюджетом протягом 7 днів, з щоденним моніторингом результативності. Для аналізу отриманих результатів встановлені ключові метрики та KPI, що їх плановано досягнути.

В результаті планується масштабування гіпотези про вихід шоколадки Milka + Oreo Thins та подальше тестування інших гіпотез з висновків результативності.

Проведена оцінка додаткового товарообігу під впливом реклами, економічної ефективності від проведення рекламної кампанії, рентабельність та ступінь залучення уваги покупців, що демонструють позитивну динаміку та рентабельність впровадження проекту в життя.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, у ході виконання магістерської дисертації були розглянуті комплексні підходи до формування стратегії просування підприємства на міжнародних ринках, проаналізовано міжнародну діяльність та наявну стратегію просування ПрАТ "Монделіс Україна", виявлені основні проблемні аспекти стратегії просування, розроблений та спланований проект трансформації стратегії на прикладі виходу досліджуваного підприємства на новий зарубіжний ринок.

У першому розділі роботи були наведені основні теоретичні засади досліджуваного питання, а саме тренди сучасності в умовах цифрової трансформації, організаційно-аналітичні інструменти для реалізації та моніторингу досягнення результативності такої стратегії, аналітичні та управлінські підходи до оцінки ефективності стратегії просування на міжнародних ринках.

Через глобалізацію та трансформацію цифрових процесів до основних особливостей побудови сучасної стратегії просування продукту можна віднести зміщення фокусу з постійного вдосконалення продукту на більш глибоке та всестороннє просування.

Маркетингове просування більше акцентується не на клієнті, а на людині, вплив на поведінкові зміни та ставленні посилюються.

Враховуючи можливість аналізу більшого масиву даних, реклама здатна впливати на поведінку та вподобання споживача, виконуючи набагато більше задач. Ріст конкуренції, значне переважання пропозиції над попитом, скорочення фокусу уваги потенційних споживачів спонукає власників бізнесу шукати нові комунікаційні підходи і реалізовувати їх у власній господарській практиці для утримання стабільного положення на ринку.

З року в рік витрати на маркетингове просування зростають і змінюються підходи до просування, зараз більше половини всіх рекламних кампаній

проводиться в інтернеті і керується принципами негайності, тригерних продажів, гейміфікації процесів, персоналізації, доступності та зручності, видимості, враховуючи вікові та поведінкові зміни аудиторії.

Сучасна стратегія просування базується на діджиталізованому підході, глибинному аналізі цільової аудиторії та детальному сегментуванню та кастомізації кожного рекламного оголошення під конкретний сегмент цієї аудиторії.

Вона складається аналізу ринку, аналізу актуальності продукту, адаптації бізнес моделі, тестування гіпотез, аналізу результатів, збору фідбеку та постійного повторювання процесу ґрунтуючись на технології Human Centered Design.

Під час аналізу цільової аудиторії потрібно спиратись на поведінкову модель Бена Ханта, статистичні бази даних, опитування, фокус-групи та аналіз зворотнього зв'язку під час комунікації. Найбільшої популярності зазнала реалізація стратегії просування у вигляді таргетованої реклами в соціальних мережах, контекстна реклама на сайтах, у пошуковій видачі, інфлюенс на афілійейт маркетинг.

Основною перевагою таких інструментів є наявність потужного аналітичного штучного інтелекту, який може відслідковувати основні та допоміжні метрики для контролю ефективності рекламного перформансу.

У другому розділі роботи охарактеризоване бізнес-середовище ПрАТ "Монделіс Україна" та його міжнародну діяльність, проаналізована наявна стратегія просування підприємства і проведений пошук слабких місць такої стратегії в умовах трансформації цифрової економіки.

Основні фінансові показники досліджуваного підприємства падають з кожним роком, що пов'язані як з падінням показників прибутковості підприємства (таких як рентабельність власного капіталу, оборотних активів, рентабельність собівартості та маржинальності) та його діловою активністю (падіння оборотності робочого капіталу), так і з репутаційними ризиками (причетність міжнародного холдингу Mondelez International до РФ).

Основними загрозами, що впливають на підприємство стала поступова втрата споживчої лояльності, проблеми з постачанням сировини з окупованих територій, посилення конкуренції, фінансові збитки від пошкоджень виробничих потужностей та вимушених простоїв виробництва.

Наразі перед підприємством постає задача реабілітуватись та стабілізувати фінансові показники, що стає можливим лише при розширенні географії експорту та максимізації результативності за оптимальних витрат, що може дати грамотне просування продукту з урахуванням особливостей останніх років.

Основне проблемне місце у стратегії просування ПрАТ "Монделіс Україна" полягає у використанні застарілих консервативних методів просування з фокусом на рекламу на телебаченні, організацію прес-релізів, розміщення банерів та стендів з продукцією в роздрібних точках продажу. Недоліком такого підходу є відсутність контролю ефективності рекламних оголошень та збору фідбеку від споживача, що може бути основним із факторів падіння показників прибутковості підприємства.

У рекомендаційному розділі роботи розроблений проект трансформації наявної стратегії просування на прикладі виходу на новий зарубіжний ринок, сплановано його реалізацію, протестовано ключові гіпотези та проведена оцінка економічного впливу на ефективність досліджуваного підприємства.

Для реалізації проекту трансформації запропоновано вийти на новий зарубіжний ринок Польщі із новим продуктом - колаборацією шоколадки Milka з печивом Oreo Thins.

Такому рішенню передусь аналіз поведінкової моделі Браяна Фога, характеристика та аналіз особливостей ринку, діяльності конкурентів, досліджені тренди на тенденції цільової аудиторії, споживацькі вподобання. За допомогою опитувань та глибинних інтерв'ю були виділені основні болі, потреби, страхи, заперечення, тригери та критерії вибору споживачів. Виділено три основних сегмента та ядро цільової аудиторії.

Основна ідея: повністю відійти від реклами на телебаченні і зосередитись на онлайн-методах просування. Розроблені меседжи та вимоги до рекламних креативів, що мають бути використані на різних рівнях залученості потенційного клієнта.

Серед платформ комунікації було обрано контекстну рекламу на сайтах та відеохостингах, Facebook, Instagram, Tik-Tok та виділити 15% рекламного бюджету на креативну зовнішню рекламу. Кожна платформа буде націлена на різний сегмент цільових споживачів, демонструючи найбільш релевантні value propositions для кожного сегменту.

Запропонований слоган, розроблене технічне завдання для створення рекламного продукту, виділений рекламний бюджет розподілений по платформах. Витрати на маркетингове просування окупляться вже у перший місяць.

Наведена воронка продажів для проекту, сходинки Бена Ханта адаптовані під проект і розроблена комплексна структура стратегії просування ПрАТ "Монделіс Україна" на міжнародних ринках.

Для оцінки ефективності запропонованого проекту трансформації була проведена пріорітезація гіпотез згідно з фреймворком RICE та Value/Effort Matrix, протестовані гіпотези подарункових боксів та анонсу виходу шоколадки Milka + Oreo Thins з невеликим рекламним бюджетом протягом 7 днів.

В результаті аналізу ключових метрик та досяжності встановлених KPI еталонною гіпотезою стала колаборація шоколадки Milka + Oreo Thins з ROAS 4,3. Сформовані інсайти та розроблені подальші кроки по реалізації рекламної стратегії підприємства.

Розраховані показники економічної ефективності, серед яких додатковий товарообіг під впливом реклами, економічний результат від проведення рекламної кампанії, рентабельність реклами та ступінь залучення уваги покупців спостерігаємо високий рівень конверсії та зацікавленість споживачів, що сигналізує про високу рентабельність інвестицій в проект та його привабливість для стабілізації положення досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с. URL: <https://www.scribd.com/doc/136678663> (дата звернення: 20.11.2022).
2. Краус К. М., Юрко І. В. Інноваційні концепції маркетингу. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. №3 (55).С. 99-104. URL: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/60/7926-innovacijnikoncepci%D1%97-marketingu.html> (дата звернення: 20.11.2022).
3. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». 2015. № 4. С. 9–18. (дата звернення: 20.11.2022).
4. Haltiwanger John, Jarmin Ron. Measuring the Digital Economy. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.38.4433&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення 20.11.2022).
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження, концепція від 17.01.2018 №67-р // Офіційний вісник України. 2018. № 16. ст. 560.
6. Подзігун Г.В. Суспільні відносини у сфері цифрової трансформації як об'єкт публічного адміністрування. Право і суспільство. 2020. № 3. Т.2. С. 67–76.
7. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання : матеріали науково-практичної конференції, 10 грудня 2020 р., м. Київ / упоряд.: О.А. Баранов, В.М. Фурашев, С.О. Дорогих. Київ : Фенікс, 2020. 272 с.

8. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Том 3, № 4. С. 77–87
9. Kevin Kelly. The Inevitable. The 12 Technological Forces That Will Shape Our Future. New York: Penguin Books, 2017. 304 p.
10. Доклад ООН о цифровой экономике 2021: вебсайт. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_overview_ru.pdf (дата обращения: 16. 10. 2022).
11. Uolker-young O. Marketing strategy. MBA course. М.: Vershyna, 2006. 496 p.
12. Дэвид Аакер. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. "ЭКСМО", — 2007.
13. Калугіна Н. А. Маркетингова стратегія розвитку телекомунікаційного підприємства на засадах диверсифікації: канд. екон. наук: 08.00.04 / Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. Одеса, 2015. 200 с.
14. Український Інститут Майбутнього. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою: вебсайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 16. 10. 2022).
15. За даними рекламного агенства «ZenithOptimedia»: вебсайт URL: <http://adforecast.zenithmedia.com/Charts/ChartsWP.aspx?chartType=Chart4LineMultiGeographySpendByMediumOverTime> (дата звернення: 01. 12. 2021).
16. Out of Home Journal. Что такое цифровая ООН реклама и как она работает: вебсайт URL: <https://out-of-home.ua/what-is-doooh/> (дата звернення: 16. 10. 2022).
17. Реклама 2021. Как меняется мировой рынок рекламы и чем это грозит бизнесу. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5db96d287a8aa9b7f54096bd> (дата звернення: 01. 12. 2021).

18. Genesis: The work academy. Курс-стажування в продуктовому IT. Створення та розвиток IT-продуктів. Конспекти до лекцій: вебсайт. URL: <https://genesis.theworkacademy.com/uk#about> (дата звернення: 16. 10. 2022).

19. Что такое лестница узнавания Бена Ханта, или как зацепить клиента: вебсайт. URL: <https://1ps.ru/blog/dirs/2019/lestnicza-xanta-kak-zaczepit-klienta/> (дата звернення: 16. 10. 2022).

20. Meta Business Help Center. How to choose the right Meta Ads Manager objective: website. URL: <https://www.facebook.com/business/help/1438417719786914> (дата звернення: 16. 10. 2022).

21. Mondelez International. Про компанію Mondelēz International в Україні: вебсайт. URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine> (дата звернення: 23. 10. 2022).

22. YouControl. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОНДЕЛІС УКРАЇНА": вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5967396#express-universal-file> (дата звернення: 23. 10. 2022).

23. Прес-реліз. Заява компанії щодо війни в Україні: вебсайт. URL: https://www.mondelezinternational.com/-/media/Mondelez/Country/Ukraine/2022/save_release.pdf (дата звернення: 23. 10. 2022).

24. ПрАТ «Монделіс Україна». Звіт про управління за 2021 рік. URL: <https://ua.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/ua/uploads/Doc-files/2019/add5050.ashx> (дата звернення: 23. 10. 2022).

25. ПрАТ «Монделіс Україна». Звіт про управління за 2020 рік: вебсайт. URL: <https://ua.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/ua/uploads/Doc-files/2019/add5050.ashx> (дата звернення: 23. 10. 2022).

26. Mondelez's factory in Ukrainian city of Trostyanets suffers "significant damage": вебсайт. URL: <https://www.just-food.com/special-focus/ukraine->

[crisis/mondelezs-factory-in-ukrainian-city-of-trostryanets-suffers-significant-damage/](#)

(дата звернення: 26. 10. 2022).

27. Mondelez to re-open war-damaged Ukraine crisp factory: вебсайт. URL: <https://www.just-food.com/news/mondelez-to-reopen-war-damaged-ukraine-crisp-factory/> (дата звернення: 26. 10. 2022).

28. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Секторальна експортна стратегія 2019-2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=40a91455-ab2b-479d-b52d-11ba5fef6784> (дата звернення: 24. 10. 2022).

29. Офіс з просування експорту України. Огляд ринку снєків. США. URL: https://epo.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/EPO_USA_Snacks_Final.pdf (дата звернення: 24. 10. 2022).

30. Koloro Brand Design. Аналіз ринку снєків в Україні. URL: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-snekov.html> (дата звернення: 24. 10. 2022).

31. Investory NEWS. Вдарили по ЗОЖ: Українці продовжують ласувати чіпсами та іншою “нездоровою їжею” URL: <https://investory.news/vdarili-po-zozh-ukrainci-prodovzhuyut-lasuvati-chipsami-ta-inshoyu-nezdorovoyu-izheyu/> (дата звернення: 24. 10. 2022).

32. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_vppv_u.html (дата звернення: 24. 10. 2022).

33. Бізнес | Журнал. Курс на перекус: вебсайт. URL: <http://www.business.ua/uk/kurs-na-perekus-1> (дата звернення: 24. 10. 2022).

34. Система екологічної сертифікації та маркування продукції. Сертифікат відповідності стандарту ДСТУ СОУ ОЕМ 08.002.03.010:2016 «Продукція хлібопекарська, макаронна, кондитерська, кулінарна, сухарна та борошняна. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу»: вебсайт. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/images/sertificates/UA.08.002.477.pdf> (дата звернення: 26. 10. 2022).

35. Smart Snack: вебсайт компанії. URL: <https://smartsnack.ua/>
(дата звернення: 26. 10. 2022).

36. Digital-бюджеты Mondelez International впервые превысят телевизионные: вебсайт. URL: <https://adindex.ru/news/marketing/2020/10/7/285758.phtml>
(дата звернення: 26. 10. 2022).

37. Announcing humaning: a new approach to marketing. Mondelez International: вебсайт. URL: <https://www.mondelezinternational.com/News/New-Approach-to-Marketing-Humaning> (дата звернення: 26. 10. 2022).

38. Mondelez: «Бренды слишком долго оскорбляли зрителей рекламой»: вебсайт. URL: <https://www.sostav.ru/publication/mondelez-brendy-slishkom-dolgo-oskorblyali-zritelej-reklamoj-24437.html> (дата звернення: 26. 10. 2022).

39. Gemius Global. TOP10 online video adverts: вебсайт. URL: <https://www.gemius.com/all-reader-news/ukraine-top10-online-video-adverts-3623.html> (дата звернення: 26. 10. 2022).

40. SurveyMonkey. Когда следует использовать фокус-группы в исследовании рынка: вебсайт. URL: <https://www.surveymonkey.ru/mp/when-to-use-focus-groups-in-your-market-research/> (дата звернення: 31. 10. 2022).

41. Google Analytics: вебсайт. URL: <https://analytics.google.com/analytics/web/> (дата звернення: 30. 11. 2022).

42. Meta Ads Manager: вебсайт. URL: <https://business.facebook.com/adsmanager/manage/campaigns/> (дата звернення: 30. 11. 2022).

43. Міністерство статистики України. Методика розрахунку темпів росту товарообороту для використання при обчисленні розрахункового фонду споживання: вебсайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3_41202-94#Text (дата звернення: 31. 10. 2022).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А – Business Model Canvas для ПрАТ «Монделіс Україна»

Ключові партнери	Ключові дії	Ключові цінності	Взаємовідносини з клієнтами	Сегменти споживачів
✓ <i>Партнери:</i> Благодійний фонд «Приятелі дітей», Mondelez International, Craft Foods Group ✓ <i>Постачальники послуг:</i> Coca-Cola, Credit Agricole, Lifecell, Київстар, METRO, Nestle, Vodafone, Carlsberg ✓ <i>Ресурси:</i> послуги мобільного зв'язку, продукти харчування для робітників, кредитні послуги ✓ <i>Заходи:</i> Зустрічі, вебінари, тренінги	✓ Постійно вдосконалювати продукцію, розширювати асортимент продукції та впроваджувати новітні технології ✓ Рекламувати товар, знаходити нові точки збуту	✓ Ми робимо людей щасливими та допомагаємо їм відчувати себе краще ✓ Створювати смачні миті радості ✓ Широкий асортимент товарної продукції робить кожного клієнта особливим та дає йому можливість обрати те, що йому більше сподобається	✓ Відносини із кожним клієнтом особливі ✓ Реклама, акції, широкий асортимент ✓ Постійно витрачаємо кошти на підвищення збуту та реалізації	✓ Ми працюємо для всіх людей, котрі полюбують солодощі, снеки та люблять тішити смачними ласощами своїх рідних ✓ Для нас кожен клієнт є важливим, ми намагаємось вдосконалювати продукцію, щоб кожен знайшов щось особливе для себе
Структура витрат			Потоки доходів	
✓ Оренда приміщення, сплата податків, розрахунок з контрагентами, закупка сировини, комунальні платежі, бонуси та премії персоналу, благодійність, інноваційні впровадження, введення новітньої техніки, тренінги, курси та вебінари для робітників (економія) ✓ Постійне рекламування товару, налагодження каналів збуту, витрати на реалізацію продукції			✓ Продаж продукції ✓ Доходи від онлайн-продажів ✓ Гранти від робітників, які працювали/стажувалися за кордоном ✓ Транші від Mondelez International ✓ Продаж або здавання в оренду основних фондів	

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК Б – Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Монделіс Україна»

			ЗС			
			Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
			Збільшення частки експорту	3	Тренд на здорове харчування	3
			Zero-landfill фабрика	2	Посилення конкуренції	1
			Завоювання нової ніші	1	Проблеми постачання сировини	2
			Створення власної сировинної бази	1	Втрата споживчої лояльності	3
ВС	Сильні сторони	Оцінка	СІМ		СІЗ	
	Широкий асортимент Досконалі технології Сильний бренд та імідж Налагоджена співпраця з постачальниками	1	СА: Трансформація стратегії просування	6	СА: За рахунок тривалого існування на ринку та сильного бренду, покупці ставляться до нас більш лояльно	4
		2	СА: Вихід на нові ринки, збільшення капіталізації компанії	6	СА: Використовуємо іншу сировину (кукурудзяне борошно)	4
		3	СА: Посилення довіри споживачів та бренду за рахунок зниження відходів	5	СП: Більші витрати на таргетинг (сегментація споживачів, пошук нової ЦА)	4
		1	СП: Розпорошення компанії через занадто диверсифікований асортимент	2	СП: Мінімізація проблем із постачанням сировини через налагоджену співпрацю	4
			СП: Падіння обсягів виробництва із-за проблем з постачальниками - створена власна сировинна база	2		
	Слабкі сторони	Оцінка	СЛІМ		СЛІЗ	
	Складна орг. структ. Недостатня гнучкість Перевантаженість керівничих ланок	3	СА: Відкрити нову філію в іншій країні, децентралізувати	5	СА: Розробка нових продуктів та агресивна маркетингова політика	3
		2	СА: Перебудова БМ для наділення підрозділів самостійністю	5	СА: Діджиталізація підприємства та автоматизація виробництва	4
		2	СП: Децентралізована філія захоплює нову нішу	4	СП: Вимушена переорієнтація на сухофрукти чи бананові чіпси	6
			СП: Створення окремого підприємства для виробництва сировини	4	СП: Втрата обсягів реалізації та прибутків підприємства	

Джерело: розроблено автором.