

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Управління комплексом маркетингових комунікацій підприємства**» (на матеріалах ТОВ «Щедро»)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Гура Денис Дмитрович

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Даценко В.В.

Дніпро – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: **«Управління комплексом маркетингових комунікацій
підприємства»** (на матеріалах ТОВ “Щедро”)

Виконав:
здобувач вищої освіти
освітньо-професійної
програми «Маркетинг»
другого (магістерського)
рівня вищої освіти
за спеціальністю 075 «Маркетинг»
галузі знань
07 «Управління та адміністрування»
групи МК-23-1м
Гура Д.Д.
Науковий керівник: Даценко В.В.
Рецензент: _____

Дніпро – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Гури Дениса Дмитровича

1. Тема роботи: «Управління комплексом маркетингових комунікацій підприємства» (на матеріалах ТОВ «Щедро»), затверджена наказом закладу вищої освіти від 17.09.2024 року № 765 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Даценко В.В.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «30» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність ТОВ «Щедро», за 2021-2023 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники Дніпропетровської області, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи маркетингової політики комунікацій на підприємствах

Розділ 2. Діагностика комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «Щедро»

Розділ 3. Напрями удосконалення управління комплексом маркетингових комунікацій ТОВ «Щедро»

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 15.04.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	03.06.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	04.06 - 07.06.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	10.06 - 12.07.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	15.07 - 30.12.2024	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	15.07 - 30.09.2024	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.10 - 29.11.2024	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	02.12 - 20.12.2024	
8	Оформлення тексту роботи	23.12 - 27.12.2024	
9	Нормо-контроль	25.12.2024	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	30.12.2024	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	31.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Гура Д.Д.

Науковий керівник

Даценко В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1	Сутність маркетингової політики комунікацій, характеристика та роль у системі маркетингу підприємства	8
1.2	Складові маркетингової політики комунікацій	15
1.3	Підходи до оцінки ефективності маркетингової політики комунікацій	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1		26
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЩЕДРО»	28
2.1	Основна економічна характеристика ТОВ «Щедро»	28
2.2	Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Щедро»	33
2.3	Аналіз комунікаційної політики ТОВ «Щедро»	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2		50
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЩЕДРО»	51
3.1	Проблемні питання комунікаційної стратегії ТОВ «Щедро» порівняно з виробниками-конкурентами соєвого соусу на українському ринку	51
3.2	Розробка ключових комунікацій, на прикладі соєвого соусу ТОВ «Щедро»	55
3.3	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	61
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3		69
ВИСНОВКИ		71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		74
ДОДАТКИ		79

ВСТУП

У сучасному ринковому середовищі все більшого значення набуває створення ефективних повідомлень за допомогою добре розробленої комунікаційної стратегії. Для того, щоб отримати конкурентну перевагу, комунікаційний напрямок компанії повинен бути чітко визначений на довгострокову перспективу.

Також необхідно виділитися серед подібних пропозицій та компаній, визначити унікальні особливості та ефективно донести їх до аудиторії. Ретельно розроблена довгострокова комунікаційна стратегія необхідна для створення позитивного іміджу компанії у свідомості споживачів. Перед початком цього процесу важливо детально вивчити джерела, чітко визначити концепцію та проаналізувати існуючі стратегії.

Таким чином, ми зможемо зрозуміти сферу дослідження, працювати на міцній теоретичній основі та крок за кроком вибудовувати ефективну комунікаційну стратегію. Становленню та розвитку теорії та практики управління маркетинговими комунікаціями присвячено багато фундаментальних праць відомих фахівців.

Теоретичні питання з цієї тематики в рамках загальної теорії маркетингу ґрунтовно розроблені в працях таких зарубіжних вчених, як Н. Андерсон, Н. Гованні, Д. Гордон, Е. Гуммессон, Д. Джоббер, Ф. Котлер, Т. Левітт, Л. Матсон, В. Прудон та ін., а також у працях вітчизняних вчених, зокрема Д. Аакер, Д. Аакер, Д. Аакер, В. Аакер, В. Аакер, В. Аакер, В. Аакер, В. Аакер, В. Аакер, як самостійні теорії Д. Аакера, Д. Барнетта, С. Блека, С. Біла, Р. Пейтона, Т. Гріффіна, А. Даяна, Д. Доті, Д. Енджела, Г. Картера, Д. Райхгофа, А. Пулфорда, І. Альшиної, Б. Борисова, І. Вікентьева, Л. Гермогенова, О. Горбукова, О. Крилов, Є. Попов, Г. Сініцина, І. Сінаєва та інші.

Теоретичний підхід у працях цих науковців базується на досвіді розвинених країн з усталеною ринковою економікою і тому не містить

узагальнень щодо застосування теорії маркетингових комунікацій в умовах трансформації економіки, аналізу механізмів управління з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку. В Україні проблемам застосування маркетингових комунікацій присвячені теоретичні та практичні розробки видатних вчених у цій галузі, таких як: Й. Бронштейн, А. Войчак, В. Королько, Т. Лук'янець, В. Моїсєєв, Г. Почепцов, Є. Ромат, Т. Циганкова та інші.

У результаті аналізу праць цих та інших науковців, застосування теорії маркетингових комунікацій у системі управління ринковою діяльністю підприємств в умовах вітчизняного бізнес-середовища в Україні, причинно-наслідкові зв'язки використання маркетингових комунікацій у господарській діяльності українських підприємств

Виявлено, що існує мало наукових досліджень, присвячених вивченню взаємозв'язків між результатами виробництва та реалізації товарів, проблемам досягнення оптимального обсягу та структури вітчизняного галузевого ринку споживчих товарів, оцінці іміджу підприємства, сформованого на основі комплексного використання маркетингових комунікацій.

Метою дослідження є розробка ефективної комунікаційної стратегії для успішного виведення бренду соєвого соусу «Щедро» на ринок В2С.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідження теоретичних основ комунікаційної стратегії;
- фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Щедро»;
- аналіз українського ринку соєвого соусу;
- проведення якісного дослідження цільової аудиторії ринку В2С методом глибинного інтерв'ю; а також визначення основних сегментів цільової аудиторії ринку В2С за результатами дослідження;
- аналіз маркетингових комунікаційних стратегій конкурентів; розробка комунікаційної стратегії для соєвого соусу торгової марки «Щедро» на ринку

B2C.

Об'єктом дослідження є маркетингова комунікаційна політика ТОВ «Щедро».

Предметом дослідження є процес формування ефективної маркетингової комунікаційної політики ТОВ «Щедро».

Структура роботи. Магістерська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, 19 рисунків, 17 таблиць і 3 додатки, висновку, списку використаних джерел 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність маркетингової політики комунікацій, характеристика та роль у системі маркетингу організацій

Як соціально-економічне явище, маркетингові комунікації визначаються по-різному. Автори майже всіх вітчизняних і зарубіжних праць з маркетингу намагалися дати власне визначення маркетингової комунікації. Найвідомішими з них є такі [15; с. 65-69]:

- Маркетингова комунікація - це комплекс інформаційних заходів, спрямованих на переконання споживачів у необхідності пошуку та придбання продукції фірми та стимулювання їхньої купівельної активності.

- Маркетингова комунікація - це зв'язок (стійкий, тимчасовий або одноразовий) між учасниками та елементами комплексу маркетингу [14; с. 213].

- Система маркетингових комунікацій - це єдиний комплекс, який об'єднує учасників, канали та методи комунікацій організації і спрямований на встановлення та підтримку відносин з цільовою аудиторією комунікації в рамках її маркетингової політики [14; с.217].

В умовах насичених ринків недостатньо створювати нові якісні товари, встановлювати на них оптимальні ціни та обирати ефективні канали розподілу. Все більшого значення набувають такі елементи комплексу маркетингу, як маркетингові комунікації. Ця система спрямована на інформування, переконання та нагадування споживачам про продукцію компанії, підтримку продажів і створення позитивного корпоративного іміджу.

Маркетингові комунікації - це процес інформування, переконання та нагадування цільовим споживачам про продукти компанії, стимулювання їх

продажу, створення позитивного іміджу компанії в суспільстві та встановлення тісного, взаємовигідного партнерства між компанією та громадськістю. Це діяльність компанії, а також оцінка ринкової ситуації через потік інформації у зворотному напрямку, з метою адаптації цілей компанії до поточної ситуації.

Функції маркетингових комунікацій представлено на рис. 1.1:



Рис. 1.1 Функції маркетингових комунікацій підприємства

Далі кожна з цих функцій буде розглянута більш детально:

1. інформативна функція забезпечує цільову аудиторію інформацією про продукцію, яку виробляє компанія, її переваги, характеристики та якість порівняно з продукцією конкурентів;
2. функція нагадування має на меті нагадати цільовій аудиторії про специфічні принципи, діяльність, торгові марки та переваги продукції компанії;
3. нагадування про її перевагах продукції компанії;
4. переконання. Переконання цільової аудиторії у прийнятті рішень на користь позитивного ставлення до продукції, діяльності та імені компанії;

5. Формування позитивного іміджу компанії та її продукції на ринку, формування лояльності працівників до компанії;

6. При створенні системи маркетингових комунікацій компанії, окрім характеристик її складових, необхідно враховувати певні фактори, що визначають її ефективність.

Отже, продовжуючи дослідження сутності маркетингової комунікаційної політики компанії, розглянемо основні фактори, що впливають на формування комунікаційної політики:

1. Продукт і тип ринку. Споживчі та промислові ринки відрізняються за ефективністю методів, що використовуються для просування продукції. Виробники споживчих товарів витрачають більше коштів на рекламу, тоді як виробники інноваційних продуктів - на організацію приватних продажів, особливо на ринках, де кількість впливових споживачів невелика;

2. Етапи життєвого циклу продукту. На етапі розробки продукту комунікаційні зусилля спрямовані, насамперед, на те, щоб поінформувати потенційних споживачів про корисні характеристики майбутнього продукту. На етапі виведення продукту на ринок комунікаційні зусилля мають бути максимальними.

3. Методи стимулювання збуту заохочують споживачів до схвалення продукту, а персональні продажі можуть використовуватися для заохочення роздрібних продавців до продажу продукту.

Компанії повинні постійно спілкуватися з існуючими та потенційними клієнтами, споживачами, конкурентами та державою. Як наслідок, будь-яка компанія, незалежно від її прагнень, буде відігравати роль джерела або генератора різноманітних засобів просування своєї продукції на ринку.

Таким чином, маркетингові комунікації сьогодні розглядаються як один з основних факторів конкурентоспроможності компанії.

Що стосується цілей маркетингової політики комунікацій, то їх можна представити наступним чином, рис. 1.2.

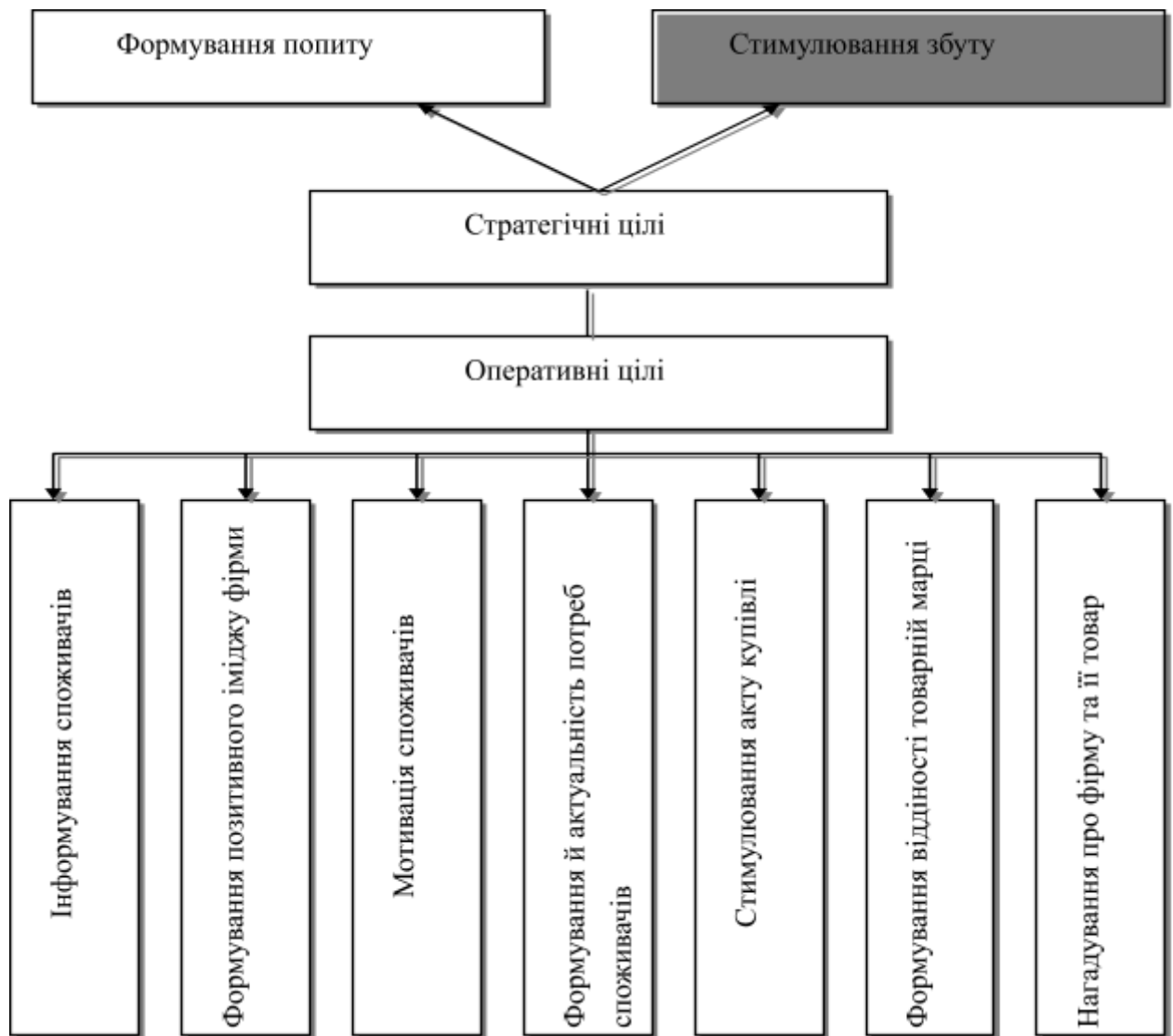


Рис. 1.2. Основні цілі маркетингової політики комунікацій

В теорії комунікацій важлива увага ще приділяється визначенню підходів щодо класифікації комунікацій. В даному випадку ми спробуємо узагальнити існуючі види і надати загальну класифікацію в залежності від різних ознак, яку можливо застосовувати і при характеристиці маркетингових комунікацій, табл.1.1.

Управління системою маркетингових комунікацій можна розглядати з різних позицій.

Таблиця 1.1

Класифікація комунікацій за різними ознаками [15; с. 65-69]

Класифікаційна ознака	Види комунікацій
По критерію	а) вербальна: усна; письмова; документальна; друкована.

переважаючої системи кодування ідеї	б) невербальна; в) візуальна.
За строком дії	а) довгострокові; б) короткострокові.
За періодичністю	а) епізодичні; б) регулярні.
За кількістю учасників	а) комунікація в малих групах; б) публічна комунікація (20-30 осіб); в) організаційна комунікація (100 і більше).
В залежності від об'єкту взаємодії	а) між працівниками (міжособиста); б) між працівником і колективом; в) між підрозділами; г) між підрозділом і підприємством в цілому; д) між підприємством і зовнішнім середовищем.
В залежності від спрямованості інформації	а) внутрішня (всередині підприємства); - в залежності від ієрархії: лінійні комунікації; функціональна комунікації; вертикальна комунікація: горизонтальна комунікація. - в залежності від посадових обов'язків: формальні; неформальні. б) зовнішня (між підприємством і зовнішнім середовищем): маркетингова; фінансова тощо
За характером впливу	а) запланована; б) випадкова.

На сьогоднішній день в науковій літературі можна зустріти наступні підходи до процесу управління маркетинговими комунікаціями.

У рамках системного підходу маркетингові комунікації розглядаються як одна з функціональних підсистем маркетингу. Тобто управління маркетинговими комунікаціями має бути пов'язане з іншими елементами маркетингової діяльності (товар, ціна, збут) [42, с. 166] - управління маркетинговими комунікаціями можна розглядати як взаємодію основних учасників маркетингової діяльності

При цьому можна врахувати наступне. Суб'єктами управління (тобто його учасниками) є лінійні та функціональні керівники служби маркетингу та працівники відділу реклами. Функціональний підхід розглядає управління маркетинговими комунікаціями як сукупність основних функцій управління: інформаційне забезпечення, планування процесів управління, організація та керівництво виконанням поставлених цілей, контроль [46; с.76].

При цьому зазначені функції управління системою маркетингових

комунікацій слід розглядати як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського процесу. Розглядаючи різні підходи до процесу управління системами маркетингових комунікацій, можна зробити висновок, що функціональний підхід є поєднанням двох вищезазначених підходів, що знаходять своє відображення у функціях планування та організації відповідно.

На нашу думку, саме цей підхід має бути центральним при подальшому вивченні питання формування ефективної системи управління маркетинговими комунікаціями.

Розглянемо більш детально кожен із складових процесу управління маркетинговими комунікаціями, ґрунтуючись на функціональному підході, рис.1.3.

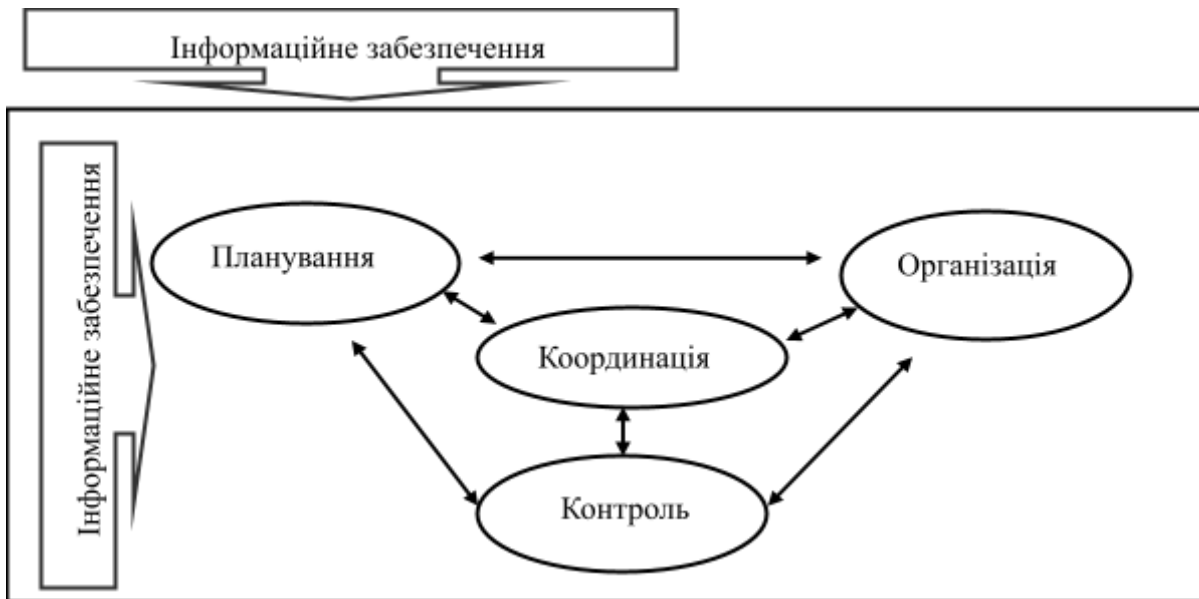


Рис. 1.3. Система управління маркетинговими комунікаціями підприємств

Отже, планування маркетингових комунікацій є логічно першим етапом процесу управління маркетинговими комунікаціями, під яким слід розуміти визначення комунікаційних цілей, комунікаційних стратегій і тактичних заходів для їх реалізації.

Під ним слід розуміти визначення комунікаційних цілей,

комунікаційних стратегій і тактичних заходів для їх реалізації. При цьому слід враховувати, що маркетингові комунікації - це також досить складна система, що складається з низки структурних елементів, так званих комунікаційних інструментів (реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю тощо).

Крім того, при розробці комунікаційної стратегії необхідно враховувати низку додаткових факторів (цільовий ринок, ринкове середовище, життєвий цикл продукту, рівень конкуренції, фінансові обмеження організації, галузеві особливості), які впливають на вибір організацією комунікаційних інструментів та їхню релевантність у комунікаційному міксі тощо) мають бути враховані.

Наступним етапом процесу управління маркетинговими комунікаціями є тактичні заходи з реалізації комунікаційної стратегії та організації комунікаційної діяльності. Вибір форм і методів організації маркетингових комунікацій є не менш важливим і складним етапом процесу управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Як зазначають науковці, при прийнятті рішень з цього питання необхідно враховувати специфічні особливості різних організаційних форм реалізації комунікаційної стратегії.

Завершальним етапом циклу управління маркетинговими комунікаціями є функція контролю: на думку К. Розола, процес контролю включає такі ключові елементи [58]: встановлення стандартів, іншими словами, визначення результатів, яких необхідно досягти, вимірювання фактично досягнутих результатів аналіз ситуації та виявлення ключових причин і факторів, що її спричинили якщо досягнуті результати відрізняються від запланованих, сформулювати коригувальні дії для підвищення ефективності системи. У літературі також виділяють два рівні контролю в системах управління маркетинговими комунікаціями: стратегічний і тактичний контроль.

Під стратегічним контролем розуміють регулярну, періодичну і спеціальну оцінку основних, ключових цілей і завдань загальної

корпоративної системи управління.

А стратегічний контроль рекламної діяльності вважається невід'ємною частиною стратегічного маркетингового контролю. Тактичний контроль зосереджується на визначенні відповідного типу співвідношення між елементами маркетингових комунікацій, що використовуються в організації - рекламними повідомленнями, засобами розповсюдження тощо [46; с.104-109]. [46; с.104-109].

Аналізуючи всі розглянуті підходи до змісту та завдань контролю в системах управління маркетинговими комунікаціями, можна зробити висновок, що основним питанням контролю є оцінка продуктивності маркетингових комунікацій. Основним завданням контролю є перевірка правильності та ефективності маркетингових концепцій та стратегій просування.

Отже, можна дати таке визначення: маркетингові комунікації - це учасники, канали, засоби і форми комунікації, розроблені для виконання збутових та інших завдань компаній, державних органів, окремих осіб і цілих народів шляхом впливу інформації на потенційних споживачів, Це система творчої та оперативної діяльності, що інтегрує методи і технології.

1.2.Складові маркетингової політики комунікацій

Для збільшення обсягів продажу застосовують такі комунікаційні засоби, як реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, стимулювання споживачів, стимулювання торговельної мережі та персоналу, публік-релейшнз та ін. (рис. 1.4).

Цим засобами просування не вичерпуються всі його елементи. До синтетичних (такі, які поєднують у собі декілька основних) засобів можна віднести: виставки та ярмарки, спонсорство, брендинг, інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу.



Рис. 1.4 Складові маркетингової політики комунікацій підприємства

Кожен із зазначених елементів комплексу просування за своєю суттю є засобом комунікацій, рис. 1.5. Отже, знання сутті процесу комунікацій, і в тому числі маркетингових комунікацій, дає змогу зрозуміти, як саме комплекс просування впливає на споживача.



Рис. 1.5. Комплекс маркетингових комунікацій (комунікаційний мікс)

Найважливішими елементами комплексу маркетингових комунікацій є: купівля продукції компанії з боку споживачів, співпраця на взаємовигідних

умовах з боку постачальників і маркетингових посередників, відсутність протидії, а то й підтримки з боку контактних осіб, формування режиму найбільшого сприяння з боку органів державної влади. Слід зазначити, що основою комплексу маркетингових комунікацій є реклама. Реклама - це вид діяльності або продукція, що випускається в результаті цієї діяльності, метою якої є стимулювання збуту та інших операцій підприємств промисловості, сфери послуг та органів державної влади шляхом розповсюдження оплаченої інформації, сформованої таким чином, щоб викликати задану реакцію у вибраної аудиторії споживачів і впливати на суспільну та індивідуальну свідомість. Це [23, с.18].

У США та інших розвинених країнах термін «реклама» означає рекламу в засобах масової інформації (газетах, радіо, телебаченні, рекламних щитах) і не включає в себе діяльність зі стимулювання збуту, престижні заходи, спрямовані на завоювання прихильності широкої громадськості (паблік релейшнз) або прямі відносини між виробниками і споживачами як їх суть. Не включає окремі напрямки рекламної діяльності (директ-маркетинг).

В Японії, на відміну від Заходу, поняття реклами є ширшим. Воно включає в себе виставки, комерційні семінари, упаковку, друковану продукцію, розповсюдження сувенірів та інші засоби просування діяльності.

Носій реклами - це інформаційний канал, через який рекламне повідомлення потрапляє до споживача. У рекламному процесі рекламний носій, як правило, надається організацією-власником.

Споживач - особа, на яку спрямоване рекламне повідомлення з метою спонукати її до певної дії, в якій зацікавлений рекламодавець.

Персональний продаж - це усний опис товару під час бесіди з одним або кількома покупцями з метою його продажу.

Компоненти цієї системи маркетингових комунікацій виконують дві функції одночасно. А саме, інформують споживачів про продукт і компанію, тобто є методом комунікації і безпосередньо пов'язані з операцією продажу. В організаційному плані персональний продаж має такі форми: контакт

дистриб'ютора з окремим покупцем; - контакт дистриб'ютора з групою покупців; контакт торгової команди з групою покупців (комерційні переговори); організація торгових семінарів для працівників компанії покупця з метою інформування про нові продукти та демонстрація можливостей і передового досвіду експлуатації цих продуктів.

Як елемент системи маркетингових комунікацій, персональний продаж має такі організаційні характеристики: необхідність надання детальної, обширної і професійно підібраної інформації про товари і компанії, динамічні інформаційні процеси, що дають можливість адаптуватися до різних способів купівлі, а також необхідність налагодження відносин з покупцями. розвиток, а також потреба у дружніх стосунках між партнерами.

1.3 Підходи до оцінки ефективності маркетингової політики комунікацій

На ефективність системи маркетингових комунікацій впливає низка факторів. Загальними принципами її вдосконалення є такі [19]:

- 1) чим ексклюзивнішим є джерело комунікації, тим більша ймовірність отримати позитивний відгук від одержувачів повідомлення;
- 2) якщо повідомлення відповідає ідеям, переконанням та уподобанням одержувачів повідомлення, то комунікація є більш ефективною;
- 3) якщо джерело комунікації є професійним, статусним, відомим своїм цілям;
- 4) комунікація має більше шансів на успіх, якщо її джерело є професійним, має високий статус, відоме своїми цілями і напрямком, особливо якщо воно впливове і легко ідентифікується.

Р.Орт перераховує такі характеристики джерел повідомлень, що впливають на їх ефективність [19]: близькість до одержувача інформації та схожість думок є більш важливими, ніж близькість до сфери, де досягається

вплив.

Загалом, чим ближче джерело інформації до одержувача, тим швидше досягається прихильність одержувача до компанії або продукту. Достовірність. Джерела інформації повинні бути надійними для одержувача. Однак те, що є надійним в одній ситуації, може бути ненадійним в іншій. Це явище слід аналізувати лише з точки зору аудиторії. Щоб джерело було ефективним, воно має бути оцінене експертами у відповідній галузі.

Формування системи маркетингових комунікацій багато в чому визначається рішенням про комунікаційний бюджет. Існує два принципово різних способи вирішення цього завдання: неаналітичні та аналітичні методи. Неаналітичні методи. Вони базуються на досвіді та спрощених правилах прийняття рішень і використовуються більшістю компаній. Найпоширенішим є залишковий метод.

Компанії спочатку розподіляють кошти на всі елементи маркетинг-міксу, а залишок спрямовують на комунікаційний бюджет. Цей метод часто використовується невеликими компаніями, але має суттєві недоліки. Він ігнорує причинно-наслідковий зв'язок між витратами на просування продукту та кінцевим результатом діяльності компанії.

Інкрементні методи. Бюджет визначається на основі попередніх асигнувань (фіксована сума коштів, що виділяється з централізованих і децентралізованих джерел для покриття витрат на конкретну мету), а бюджет попереднього року в плановому році збільшується або зменшується на певний відсоток. Цей метод також використовується невеликими підприємствами. Він використовується для визначення відправної точки, тобто впливу попередніх асигнувань або змін на етапах життєвого циклу продукту.

Основні недоліки: розмір бюджету не пов'язаний з цілями компанії; інтуїція відіграє головну роль. Як бути на рівні з конкурентами. У цьому випадку відправною точкою для компанії є відповідні витрати конкурентів.

Прихильники цього підходу вважають, що середній рівень витрат

конкурентів дозволяє підтримувати певний баланс з точки зору тиску на споживачів та уникати «реklamних війн». Однак, оскільки цілі, можливості та іміджі компаній дуже різняться, об'єднувати рекламні бюджети недоцільно. Крім того, достовірна інформація про рекламні витрати конкурентів не завжди доступна.

Методи на основі відсотка від продажів. Серед неаналітичних методів це найвідоміший метод завдяки простоті використання. На відміну від попередніх методів, у цьому випадку простежується зв'язок між сумою витрат на рекламу та обсягом продажів. При цьому причина і наслідок міняються місцями: обсяг продажів визначає розмір виділеної комунікації, а не навпаки.

Цей метод можна вдосконалити, якщо в основу розрахунків покласти прогнози продажів на наступний рік. Хоча вищезгадані методи значно спрощують планування комунікаційного бюджету, всі вони мають суттєві недоліки. Далі розглянемо аналітичні методи оцінки ефективності маркетингових та комунікаційних заходів компанії.

Ці методи визначення комунікаційних бюджетів набагато складніші, ніж неаналітичні. Найпоширенішими є:

1. методи, засновані на визначенні цілей і завдань. Компанія чітко визначає свої комунікаційні цілі та завдання і розробляє відповідний бюджет.
2. проведення відповідних досліджень для визначення взаємозв'язку між витратами на просування, ступенем охоплення аудиторії рекламою та її готовністю до купівлі.

Цей метод є більш ефективним, ніж неаналітичні методи, але складнішим у використанні.

Методи, засновані на плануванні витрат. Спочатку складається детальний річний план комунікаційної діяльності компанії по кожному компоненту, в тому числі і по рекламі. Визначаються витрати на закупівлю рекламних площ у ЗМІ, матеріалів для виробництва рекламних носіїв, адміністративні витрати та комісійні рекламним агентствам.

План диференціюється за окремими продуктами та територіями збуту. Зведені показники визначають розмір рекламного бюджету, який коригується відповідно до фінансових можливостей компанії.

Таким чином, аналітичний підхід дозволить виявити взаємозв'язок між розміром бюджету на просування продукту та ступенем досягнення поставлених цілей. Отримані результати є обґрунтованими, але потребують додаткових витрат і часу на проведення належного дослідження. Тому ці методи використовуються лише в обмеженому обсязі. Загальний бюджет просування товару розподіляється між окремими складовими системи маркетингових комунікацій. Сума цих витрат і є бажаним бюджетом просування. Розвиток маркетингових комунікацій в Україні підвищив інтерес вітчизняних покупців до розвинених ринків і поступово формує культуру споживання. Маркетингова комунікація включає в себе ідею комунікації зі споживачами як виду комунікації між суб'єктами людського суспільства. Це допомагає з'ясувати точки дотику між виробниками та покупцями і знайти відповідні шляхи задоволення взаємних інтересів. У зв'язку з цим варто зазначити, що бізнес-організації можуть бути як відправниками, так і одержувачами інформаційних повідомлень. Як відправники, вони інформують, переконують, нагадують і стимулюють свої цільові ринки, створюючи взаємодію, яка задовольняє їхні прагнення. Як одержувач, бізнес-організація налаштовується на цільовий ринок, щоб розробити відповідні повідомлення, пристосуватися до мінливих ринкових умов і адаптуватися до нових просторів комунікаційних можливостей [47; с. 350-356]. Таким чином, комунікацію можна розглядати як «вулицю з двостороннім рухом». З одного боку, бізнес-організації хочуть зібрати якомога більше інформації з ринку, а з іншого боку, вони хочуть

цілеспрямовано інформувати споживачів про свою компанію. Маркетингові комунікації необхідні для того, щоб інформувати людей про зміни в брендах, продуктах і цінах, заохочувати нових дистриб'юторів, створювати або підтримувати корпоративний імідж і, за необхідності, ініціювати купівлю. У сучасному турбулентному конкурентному середовищі цілі комунікацій розширилися і включають збільшення частки компанії на ринку, прискорення використання продукту, залучення нових клієнтів та утримання існуючих ринкових позицій. Загально визнано, що маркетингові комунікації включають низку міжособистісних і не міжособистісних (опосередкованих) методів комунікації, спрямованих на досягнення когнітивних, емоційних і поведінкових результатів для соціально визначених цільових аудиторій, як всередині, так і поза межами організації. Ці методи в основному включають чотири добре відомі елементи: рекламу, персональний продаж, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю. Разом вони називаються так званим комплексом маркетингових комунікацій (термін «маркетинговий комунікаційний мікс» добре відомий у міжнародній літературі).

За даними США, 15% валового національного продукту витрачається на маркетингові комунікації. Приблизно 3% витрачається на рекламу, 7,5% - на персональний продаж, 4,5% - на стимулювання збуту і невизначена сума - на зв'язки з громадськістю [5].

Ключові елементи комплексу маркетингових комунікацій можна розділити на різні складові. Однак ключовою метою кожного з них є розвиток ефективної комунікації. В принципі, бізнес-організації розуміють необхідність комунікацій.

Кожен елемент комплексу маркетингових комунікацій базується на самому процесі комунікації. Для того, щоб уявити, як комплекс та його окремі елементи впливають на споживачів, необхідно розуміти природу комунікаційного процесу, особливо у сфері маркетингу. Це пов'язано з тим, що практика, не підкріплена теорією, ризикує стати неорганізованою, а іноді просто випадковою [47; с. 350-356].

До основних методів оцінки ефективності комплексу маркетингових комунікацій належать [47; с. 350-356], рис. 1.6.

Найпростіший спосіб розрахунку економічної ефективності комунікацій - від суми додаткового прибутку, отриманого в результаті впровадження комплексу маркетингових комунікацій, Від суми додаткового прибутку, отриманого в результаті впровадження комплексу маркетингових комунікацій, віднімаються витрати, понесені на його реалізацію..

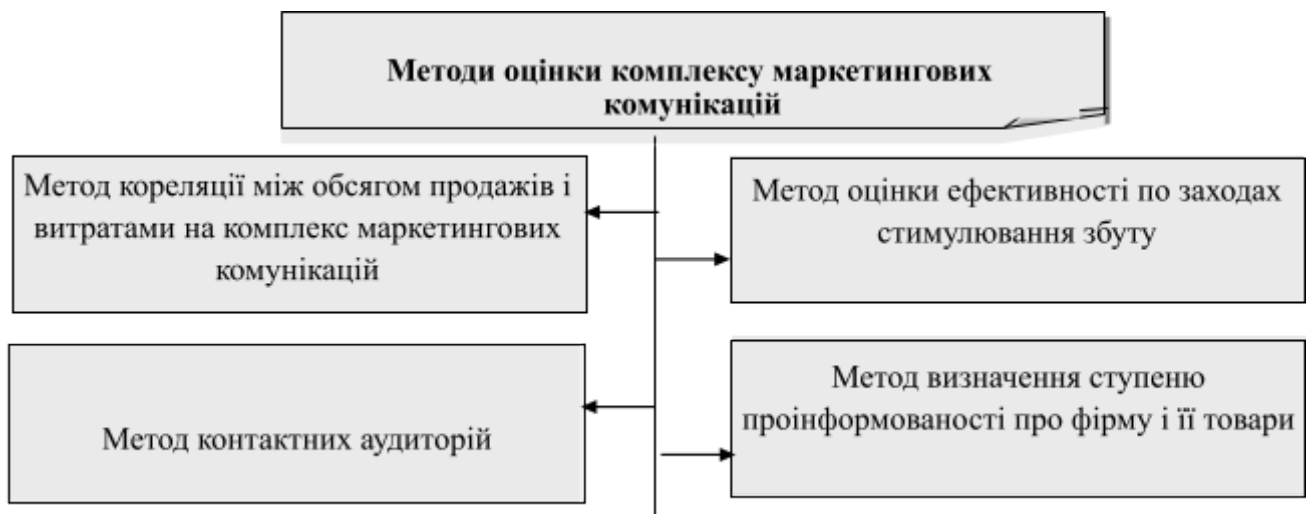


Рис. 1.6. Методи оцінки комплексу маркетингових комунікацій підприємства

Однак прості підрахунки не завжди відображають справжню ефективність комунікаційного заходу. Це пов'язано з тим, що ефективність комунікаційного заходу тісно пов'язана з цілями, поставленими перед заходом, і кількістю коштів, виділених на його реалізацію. Якщо ці два поняття збалансовані, комунікація є ефективною. Однак, оскільки компанії в певний момент часу можуть не ставити перед собою прямих цілей щодо отримання прибутку, кореляція між продажами та витратами на маркетингові комунікації може бути показана лише в тому випадку, якщо споживачі пройшли всі етапи процесу підготовки до купівлі. Чи перебувають споживачі на завершальній стадії надання переваги продукції компанії, можна визначити за допомогою опитувань [47; с. 350-356].

Якщо в результаті опитування отримано позитивну відповідь, то лише на цьому етапі можна розрахувати економічну ефективність комунікаційної діяльності, віднявши суму витрат від суми отриманих додаткових вигод. Розглянемо другий метод - метод контактної аудиторії. На практиці цей метод реалізується наступним чином. Компанія приховує певну інформацію про себе та свою продукцію, щоб заінтригувати потенційних споживачів і спонукати їх до пошуку додаткової інформації. Компанія чітко організовує роботу диспетчера, який фіксує кількість відгуків, їх зміст та джерело інформації. В результаті, економічна ефективність виражається як: кількість відгуків, розмір контактів [47; с. 350-356].

«Методи оцінки ефективності заходів зі стимулювання збуту». Цей метод передбачає, що компанія впроваджує заходи (купони, знижки), які стимулюють довгострокові продажі в цільовій аудиторії. Для цього необхідно: визначити часовий період для оцінки економічної ефективності; зареєструвати купони; організувати облік кількості покупок, здійснених завдяки знижці. Ефективність заходів можна оцінити, оцінивши обсяг продажів, отриманий в результаті цих рекламних заходів.

«Метод визначення рівня впізнаваності компанії або продукту. Зазвичай використовується в іміджевій рекламі. Анкетування проводиться до і після рекламної кампанії, щоб перевірити ступінь запам'ятовування реклами. Зазвичай між сприйняттям рекламного повідомлення і конкретною купівельною поведінкою проходить певний проміжок часу. Сприйнята інформація певним чином зберігається у свідомості людини і впливає на її купівельну поведінку [47; с. 350-356].

Існує три основні методи вимірювання ступеня запам'ятовування:

1. вільне пригадування. Інтерв'юер просить респондента описати своїми словами рекламний образ, який він/вона пам'ятає. Потім питання уточнюється, і респондент повинен пригадати, в яких ЗМІ він бачив цю рекламу;

2. пряме пригадування. Інтерв'юер дає респонденту різні підказки, щоб

допомогти йому пригадати всю рекламу. У цьому випадку кількість пригаданих рекламних оголошень більша, ніж у випадку вільного пригадування;

3. пригадування. Інтерв'юер переглядає останній номер журналу з досліджуванним і після кожної сторінки, на якій з'являється реклама, запитує досліджуваного, чи запам'ятав він або вона цю рекламу, чи звернув або звернула увагу на неї.

У цьому тесті частка згаданих рекламних оголошень занадто висока, щоб вважати його правдивим. Цей метод має два суттєві недоліки: в той час як реклама є центром уваги, реальні життєві ситуації, як правило, характеризуються низьким ступенем залучення; експерименти зазвичай проводяться лише один раз протягом короткого проміжку часу.

Такі ситуації, як розвиток у часі, повторення та рекламний тиск, неможливо змоделювати. Визначення економічної ефективності є складним завданням, оскільки [25]: не існує єдиної універсальної формули для її розрахунку; практично неможливо відокремити результати впливу комплексу маркетингу від результатів використання інших інструментів, що застосовуються компаніями для досягнення своїх цілей на ринку що самі елементи комплексу маркетингу можуть використовуватися протягом одного і того ж періоду часу, і що успіх продукту може бути зумовлений не тільки останньою рекламною кампанією, але й рекламою, випущеною раніше (вплив тимчасової реклами).

Наприклад, скандал навколо певної категорії товарів може мати негативний вплив на продажі незалежно від реклами. Незважаючи на вищезазначені труднощі у вимірюванні економічної ефективності, оцінювати економічну ефективність необхідно. Більше того, вона має бути закладена ще на етапі планування рекламної кампанії, що може суттєво зменшити витрати на рекламну кампанію.

Таким чином, на сучасному насиченому ринку успішні маркетингові комунікації є однією з головних гарантій процвітання бізнесу. До управління

системами маркетингових комунікацій необхідно підходити так само системно, як і до управління фінансами та логістикою. Широка політика вибіркових маркетингових заходів, як правило, не дає результатів, які б значною мірою відповідали потребам середніх і великих компаній.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, теоретичні основи комунікаційної стратегії визначають комунікаційну стратегію як механізм донесення ключових повідомлень до цільових груп з метою отримання від них очікуваного зворотного зв'язку. Як складова маркетингової стратегії компанії, комунікаційна стратегія повинна розроблятися відповідно до корпоративної стратегії, з урахуванням цілей і завдань компанії. Важливим аспектом цього процесу є її підпорядкованість іншим стратегіям, таким як позиціонування, продуктова, цінова та збутова стратегії.

Комунікації повинні бути спрямовані на різні сегменти цільової аудиторії індивідуально і базуватися на різних мотиваціях і ціннісних факторах, характерних для конкретних груп. Це єдиний спосіб досягти бажаних комунікаційних цілей. «Теорія завдань» або “теорія роботи, яку потрібно виконати” використовується для визначення сегментів цільової аудиторії, їхніх мотивів для купівлі товару чи послуги та перешкод у процесі користування ними.

Таке глибоке знання клієнта допомагає налагодити комунікацію з ним на високому рівні та підвищити конверсію, а отже, і ефективність роботи компанії. Варто підкреслити, що не менш важливим є правильний розподіл комунікації між медіа-каналами, для чого і використовується модель PESO. Модель візуально структурує існуючі канали та забезпечує узгодженість між каналами з метою побудови ефективної та єдиної комунікаційної стратегії.

Практичним інструментом для створення ключових повідомлень є «будинки повідомлень», який формулює повідомлення в ієрархічній і

всеосяжній формі та підтримує єдину систему. Ключові повідомлення відрізняються для різних цільових груп, тому для кожної мотиваційної групи буде створено окремий «будиночок».

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЩЕДРО»

2.1 Основна економічна характеристика ТОВ «Щедро»

ТОВ «Щедро» було створено у березні 2017 року як товариство з обмеженою відповідальністю відповідно до чинного законодавства України.

Головний офіс компанії знаходиться за адресою: проспект Богдана Хмельницького, 122, Д-2, м. Дніпро, 49033, Україна. Компанія виробляє високоякісний маргарин та жири для різних галузей харчової промисловості, включаючи кондитерську, кулінарну, хлібопекарську та молочну продукцію, а також різні види білих та червоних соусів, Компанія виробляє господарське мило.

Важливо також зазначити, що ТОВ «Щедро» має розгалужену мережу філій в обласних центрах та кількох великих містах України. Продукція компанії не обмежується внутрішнім ринком України, а також виходить на ринки Європейського Союзу, Об'єднаних Арабських Еміратів, Сполучених Штатів Америки та Канади. Виробничі потужності компанії розташовані в різних регіонах України, в тому числі в Дніпрі, Запоріжжі, Харкові та Львові [15]. У своїй господарській діяльності компанія виробляє та постачає:

- 1) різні маргарини;
- 2) різні жири та олії;
- 3) кетчупи;
- 4) харчову гірчицю;
- 5) майонези та соуси;
- 6) господарське мило.

Продукція постачається у трьох групах: HoReCa, B2B та B2C. Дистрибуція включає партнерство з супермаркетами, ресторанами, оптовими та роздрібними торговцями [15].

Для виробничої діяльності компанія створила два виробничі майданчики у Львові та Запоріжжі. У той же час, жировий завод у Львові забезпечив виробничі потужності для виробництва майонезу, маргаринової продукції, томатного соусу, кетчупу та гірчиці, в той час як жировий завод у Запоріжжі забезпечив виробничі потужності для виробництва маргаринової продукції та господарського мила [15].

Компанія також створила і зареєструвала п'ять філій для продажу своєї продукції: «Київська філія», «Луцька філія», «Львівська філія», «Тернопільська філія», «Івано-Франківська філія» [15].

Крім того, власна мережа філій та агентів компанії забезпечує дилерам необхідні умови зберігання та транспортування продукції. Після того, як продукція потрапляє на полиці магазинів, відділ продажів контролює умови продажу та термін придатності продукту.

Слід зазначити, що розгалужена структура каналів збуту дозволяє компанії постачати продукцію в різні сегменти ринку - B2B, HoReCa та B2C, що, в свою чергу, формує імідж бренду. Основними видами діяльності ТОВ «Щедро» є виробництво маргарину та подібних харчових жирів (код КВЕД 10.42), спецій та приправ (код КВЕД 10:84) та мила і мийних засобів, засобів для чищення та полірування (код КВЕД 20.41) [15].

Основним завданням асортиментної політики є створення якісних товарів, які можуть задовольнити споживчі вимоги населення як вітчизняного, так і зарубіжного ринків. Асортимент ТОВ «Щедро» представлений кетчупами, соусами, маргаринами, майонезами, гірчицею (загалом – понад 100 позицій) для різних споживачів і для сегментів HoReCa та B2B. Асортимент B2C представлений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати ABC-аналізу ТОВ «Щедро» на початок вересня 2024 року

Продукт	Особливості продукту	Категорія
Майонези	Майонез Щедро “Провансаль” 67% ф/п 0,19	A
	Майонез Щедро “Провансаль” 67% ф/п 0,3	A
	Майонез Щедро “Провансаль” 67% д/п 0,55	A
	Майонез Щедро “Провансаль” 67% д/п 0,3	A

	Майонез Щедро “Провансаль” 67% д/п 0,4	А
	Майонез Щедро “Домашній для дітей” 67% д/п 0,19	В
	Майонез Щедро “Провансаль” 67% ф/п 0,35	В
	Майонезний соус Щедро “Салатний” 30% д/п 0,15	В
	Майонез Щедро “Провансаль” 67% фольпак 0,19	В
	Майонезний соус Щедро “Салатний” 30% ф/п 0,3	В
	Майонез Щедро “Львівський Преміум” 80% д/п 0,3	В
	Майонез Щедро “Провансаль” 67% ф/п 0,6	В
	Майонез Щедро “Золотий” 50% д/п 0,19	С
	Майонезний соус Щедро “Пісний” 50% д/п 0,3	С
	Майонезний соус Щедро “Легкий” 15% ф/п 0,3	С
Кетчупи	Кетчуп Щедро “Лагідний” д/п 0,25	А
	Кетчуп Щедро “Шашличний” д/п 0,25	А
	Кетчуп Щедро “Чилі” д/п 0,25	А
	Кетчуп Щедро “Steak” д/п 0,25	В
	Кетчуп Щедро “Барбекю” д/п 0,25	В
	Кетчуп Щедро “Bloody Mary” д/п 0,25	С
	Кетчуп Щедро “Супертоматний” д/п 500 г	С
Соуси білі	Соус Щедро “Сирний” д/п 0,2 (рецептура 40%)	А
	Майонезний соус Щедро “Тартар” д/п 0,2	А
	Соус майонезний Щедро “Папрік” д/п 0,2	В
	Соус Щедро “Бургер” д/п 0,2	С
Соуси червоні	Соус Щедро “Кисло-солодкий” д/п 0,2 кг	А
	Соус Щедро “Манго-чилі” д/п 0,2	А
	Соус Щедро “Барбекю” д/п 0,2	А
	Соус Щедро “Сацебелі” д/п 0,2	А
	Соус Щедро “Аджика домашня” д/п 0,2	В
	Соус Щедро “Український ЩЕДРО” с/б 0,48	В
	Соус Щедро “Гострий Батумський” д/п 0,2	С
	Соус Щедро “Whiskey sauce” д/п 0,18	С
Гірчиця	Гірчиця Щедро “Гостра домашня” д/п 0,12	А
	Гірчиця Щедро “Медова” д/п 0,12	А
	Гірчиця Щедро “Французька” д/п 0,12	А
	Гірчиця Щедро “Гостра домашня” д/п 0,5	В
	Гірчиця Щедро “Гостра домашня” д/п 0,2	В
	Гірчиця Щедро “Citrus mild” д/п 0,12	С

Джерело: на основі даних ТОВ «Щедро»

Широкий асортимент продукції та мережа філій і дистриб'юторів дозволяють компанії підвищувати впізнаваність бренду, задовольняючи потреби різних цільових сегментів.

Зокрема, дуже важливу роль у реалізації продуктової політики відіграє департамент R&D, до складу якого входять центри технічної підтримки та інновацій для маргарину та олійно-жирової продукції для B2B, а також

центри розробки продуктів для HoReCa та B2B (кетчуп, соус, майонез та гірчиця). Завдяки діяльності цього департаменту «Щедро» було розроблено такі унікальні продукти: серії «Fetifil Hard», «Fetifil Fluid» та «Fetifil Soft», серія маргаринів «Sloyka» та серія «Fetimilk» [15].

Компанія дбає про забезпечення належного рівня безпечності та якості харчових продуктів шляхом впровадження, підтримання, постійного вдосконалення та сертифікації дієвої та ефективної системи менеджменту відповідно до вимог ISO 9001 та ISO 22000 [15].

За даними компанії, Глобальний український центр сертифікації Халяль підтвердив, що її виробництво відповідає стандарту GSO 2055-1:2015, а єврейська громада Дніпра визнала її продукцію кошерною у 2022 році. ТОВ «Щедро» також отримало сертифікати лабораторії на відповідність вимогам ДСТУ ISO/IEC 17025:2017 у сфері випробування жирів, олій, маргаринів та продуктів їх переробки, мила, гліцерину та вершкового масла.

ТОВ «Щедро» реалізує свою продукцію через власних дистриб'юторів (філії), роздрібні торговельні мережі (супермаркети) та агентів. Тому для кожного каналу збуту діють свої заохочувальні, стимулюючі та дисконтні програми. Компанія контактує з супермаркетами та укладає договори на поставку продукції, яка потім доставляється до супермаркетів через логістичні служби та системи постачання. Після прибуття до супермаркету товар розміщується на полицях відповідного відділу магазину, де наш асортимент доступний для придбання кінцевим споживачем.

Супермаркети ведуть облік продажів і можуть повторно замовляти товари у виробників на основі споживчого попиту. Варто зазначити, що розрахунок вигод від співпраці з відповідними мережами магазинів відбувається на підготовчому етапі до вступу в договірні відносини, оскільки супермаркети часто співпрацюють з досліджуваною компанією в частині проведення акцій, рекламних заходів та спеціальних пропозицій. На цьому етапі компанія вже провела аналіз упаковки та конкурентний аналіз для визначення конкурентних переваг певних продуктів.

В ході здійснення аналізу основних економічних показників діяльності даного підприємства було використано фінансову звітність ТОВ «Щедро» за 2021 та 2023 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники фінансового стану діяльності ТОВ «Щедро» у динаміці за 2021-2023 роки.

Показники	2021	2022	2023
Показники ліквідності:		1,16	1,31
- коефіцієнт поточної ліквідності		0,87	1,26
- коефіцієнт швидкої ліквідності			
Загальна оборотність активів		2,29	1,94
Показники прибутковості			
Маржа чистого прибутку		0.06	0.04
Маржа валового прибутку		0.29	0.32
Прибутковість активів (ROA)		0.09	0.09
Прибутковість власного капіталу (ROE)		0.65	0.35
Коефіцієнт фінансової стабільності		0.17	0.33

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Щедро» та [7].

На основі аналізу фінансової звітності за період 2022-2023 рр. можна з упевненістю сказати, що компанія зможе покрити свої поточні зобов'язання оборотними активами на кінець 2023 року.

Показники ліквідності та ліквідності на руках зростають, що свідчить про покращення фінансового стану компанії: у 2023 році ТОВ «Сухедро» зможе покрити всі свої короткострокові зобов'язання без необхідності продавати будь-які запаси. Зменшення оборотності активів пов'язане зі збільшенням довгострокових інвестицій. Чистий прибуток компанії становить 4% від обороту після сплати всіх податків і витрат. Цей показник свідчить про ефективність прибутковості компанії: порівняно з 2022 роком рентабельність ТОВ «Щедро» у 2023 році зменшилася на 2 в. п.

З аналізу фінансового стану компанії у 2022-2023 роках (табл. 2.2) видно, що рентабельність валового прибутку збільшилася на 3 в. п., а рентабельність чистого прибутку зменшилася.

Це свідчить про те, що зростання виручки не компенсувало зростання витрат у досліджуваному періоді: у 2023 році відношення чистого прибутку компанії до сукупних активів становило 9%, про що свідчить показник рентабельності активів (ROA) ТОВ «Щедро».

Рентабельність власного капіталу (ROE) показує, що у 2023 році компанія ефективно генерувала прибуток з капіталу власників; зниження ROE у 2023 році пов'язане зі зменшенням чистого прибутку внаслідок зростання витрат. Ці внутрішні фактори можуть певною мірою контролюватися самою організацією: коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 році показує, що компанія мала 0,33 гривні власного капіталу на кожну 1 гривню боргу.

Однак з часом цей коефіцієнт має тенденцію до зростання, що зменшує фінансові ризики. Визначаючи життєвий цикл підприємства як «зрілий», фінансово-економічний аналіз ілюструє той факт, що є можливість продовжувати виробничу діяльність та збільшувати прибутковість за рахунок виходу на нові ринки.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Щедро»

Основні складові маркетингової діяльності ТОВ «Щедро» можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні компоненти обмежуються внутрішніми факторами, які менеджери та фахівці фінансового, комерційного та науково-дослідного відділів беруть до уваги при прийнятті рішень. Відділ досліджень і розробок розробляє та вдосконалює характеристики продукту, тоді як фінансовий відділ забезпечує економічну життєздатність маркетингових планів і бюджетів.

Оскільки компанія розглядається як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, ефективність роботи відділу маркетингу безпосередньо залежить від ефективності інших структурних підрозділів. Наприклад,

ланцюжок поставок і партнерські відносини з постачальниками мають безпосередній вплив на своєчасну доставку товарів клієнтам і підтримку міцних відносин з клієнтами. Компанія має власну систему управління, яка може бути описана певними моделями (структурою діяльності) та правилами (інструкціями, яких повинні дотримуватися працівники для забезпечення роботи компанії).

Основою цих моделей є бізнес-процеси, оцінка яких є важливою для організації, оскільки постійне вдосконалення процесів дозволяє їй надавати клієнтам високоякісні послуги та продукти. Для досягнення цієї мети ТОВ «Щедро» впровадило систему автоматизації виробництва та бізнес-процесів. На відміну від внутрішнього середовища, зовнішнє середовище включає компоненти, що знаходяться поза межами впливу компанії. Філіп Котлер визначає зовнішнє середовище як маркетингове середовище [12].

Маркетингове середовище - це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами компанії, які впливають на здатність маркетингового менеджменту успішно встановлювати і підтримувати відносини співпраці з цільовими клієнтами. Зовнішні фактори можна поділити на прямі та непрямі. Фактори прямого впливу, такі як постачальники, посередники, інвестори, клієнти, працівники та конкуренти, можуть впливати на повсякденну діяльність компанії.

Детальний аналіз конкурентів за часткою ринку на вихідному ринку наведено на рис. 2.1 кінцеві споживачі є найбільш важливими для діяльності компанії.

Тому маркетингова стратегія ТОВ «Щедро» зосереджена на утриманні існуючих клієнтів, задоволенні їхніх потреб та залученні потенційних нових клієнтів, пропонуючи конкретні вигоди.

Задоволеність споживачів призводить до абсолютного зростання вартості бренду та розширення клієнтської бази. Дослідивши цільову аудиторію ТМ «Щедро», компанія розробила комунікаційну стратегію для просування існуючих продуктів, яка складається з таких ключових

повідомлень: їжа - це більше, ніж просто годування сім'ї смачною та поживною їжею. Їжа - це нескінченні нові враження та радощі кожного дня.

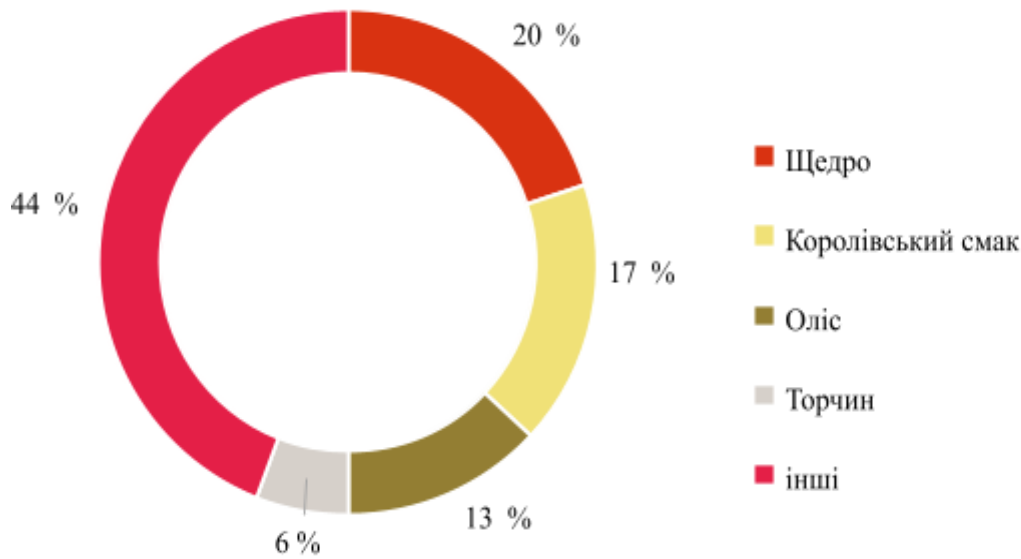


Рис. 2.1. «Частка ринку конкурентів ТОВ «Щедро» на ринку соусів в Україні станом на грудень 2023 року» [за даними ТОВ «Щедро»]

Виробляти хорошу їжу ніколи не буває складно. Щедро - це не фабрика, яка виробляє та пакує їжу. Шеф-кухарі «Щедро» щодня працюють над пошуком оригінальних інгредієнтів та цікавих поєднань, щоб кожного сезону пропонувати клієнтам нові смаки та нові рецепти. Бренд «Щедро» завжди прагне вдосконалюватися і не припиняє здобувати нові кулінарні знання. Адже компанія прагне, щоб ресторанна вишукана їжа стала частиною сімейного столу.

Незалежно від того, є на те причина чи ні, важливо, щоб їжа завжди дарувала нові відчуття та враження. Ці ключові меседжі відображені на сайті компанії та в її соціальних мережах. Таким чином, маркетингове середовище для Šchedro, лідера на ринку соусів, є висококонкурентним. Для збереження лідерських позицій гравцям ринку необхідно розуміти своїх цільових споживачів і розробляти маркетингові стратегії, засновані на чіткому позиціонуванні.

Опитані компанії продемонстрували свою конкурентоспроможність на ринку, провівши дослідження споживачів і розробивши унікальне позиціонування. Це позиціонування відображається у всіх каналах комунікації. Вивчивши ринок соєвого соусу та компонентів для його виробництва, ТОВ «Щедро» визначило перспективи в цьому сегменті та прийняло рішення вийти на цей сегмент ринку завдяки наявності внутрішніх ресурсів, таких як фінансові, людські, технічні та виробничі потужності.

Для оцінки ринку в цілому варто звернути увагу на оборот соєвого соусу в Україні за останні роки: динаміка імпорту соєвого соусу в Україну в 2017-2023 роках (рис. 2.2) демонструє зростаючий тренд.

Як у вартісному, так і в абсолютному вираженні, період з 2017 по 2021 рік показав позитивну динаміку показника, приріст склав 102,2% та 82% відповідно. Проте вже у 2022 році імпорт соєвого соусу в Україну демонструє різке падіння на 36% у вартісному вираженні (млн дол. США) та 44% в абсолютному вираженні (тис. т).

Порівняно з 2022 роком імпорт соєвого соусу у 2023 році також зменшився на 0,39 тис. т.

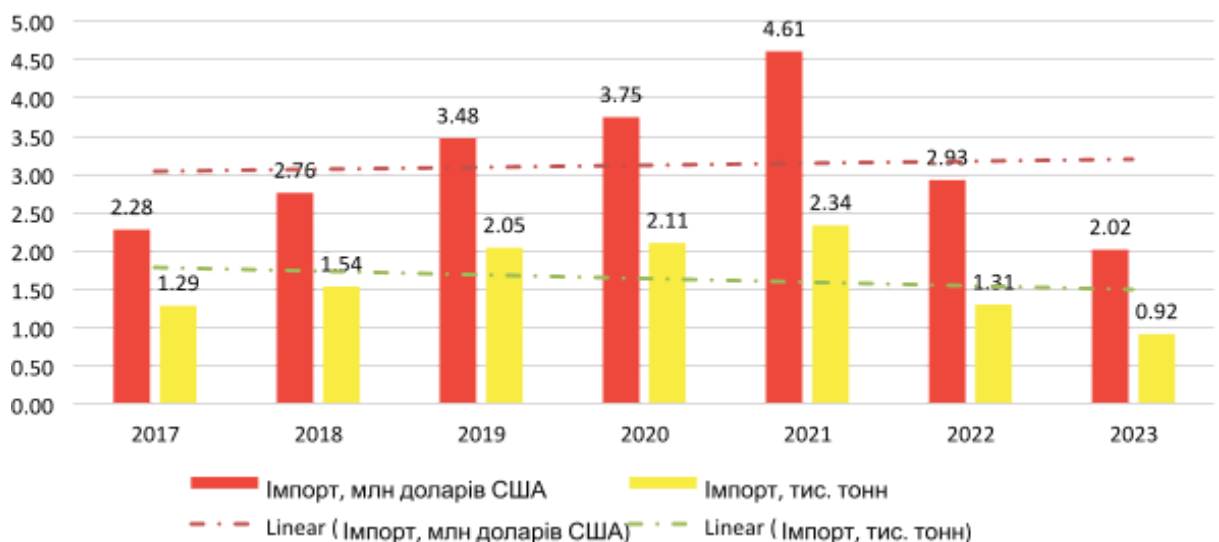


Рис. 2.2. Обсяги імпорту соусу соєвого в Україні у період 2017-2023 років. Складено автором на основі [19, 20]

Оскільки темпи зростання імпорту даного продукту (у доларовому еквіваленті) у 2017-2021 роках були вищими за темпи зростання поставок цього ж продукту з-за кордону (у тис. тонн), можна стверджувати, що собівартість одиниці продукції має тенденцію до зростання; у 2022-2023 роках імпорт соєвого соусу в Україну різко скоротився, але на кінець 2023 року середня ціна одиниці продукції зросла на 23 центи до 2,2 долара США за літр.

Можливими причинами різкого падіння є запровадження воєнного стану в Україні та зростання логістичних витрат, зокрема на доставку. Найбільше соєвого соусу було імпортовано з Китаю (60% від загального експорту цього продукту), Нідерландів (21%), Японії (7%) та США (4%) (рис. 2.3).

Загалом динаміка експорту подібна до динаміки імпорту у 2017-2023 роках, але в абсолютному значенні імпорт в рази перевищує експорт: у 2023 році Україна експортувала соєвого соусу на суму 80 000 доларів США у вартісному вираженні, що на 60% менше, ніж у 2022 році.

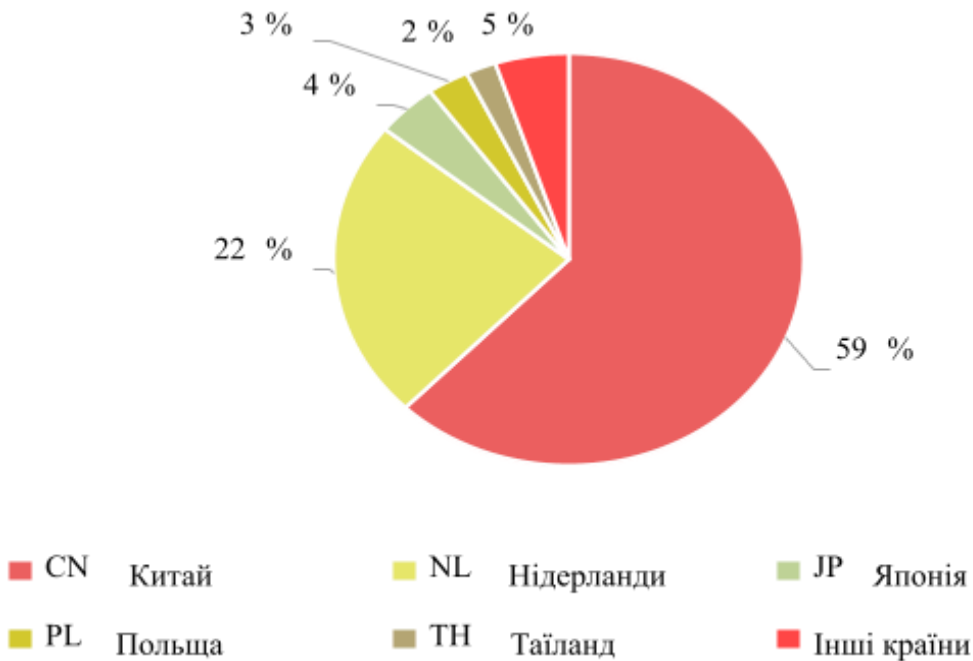


Рис. 2.3. Структура імпорту соусу соєвого за країнами у 2023 році.

Розроблено автором на основі [19]

Варто зазначити, що з 2017 по 2021 роки спостерігається протилежна ситуація – бачимо позитивний тренд експортування продукції, у 2021 році приріст становив + 74% по відношенню до 2017 року (рис. 2.4.).

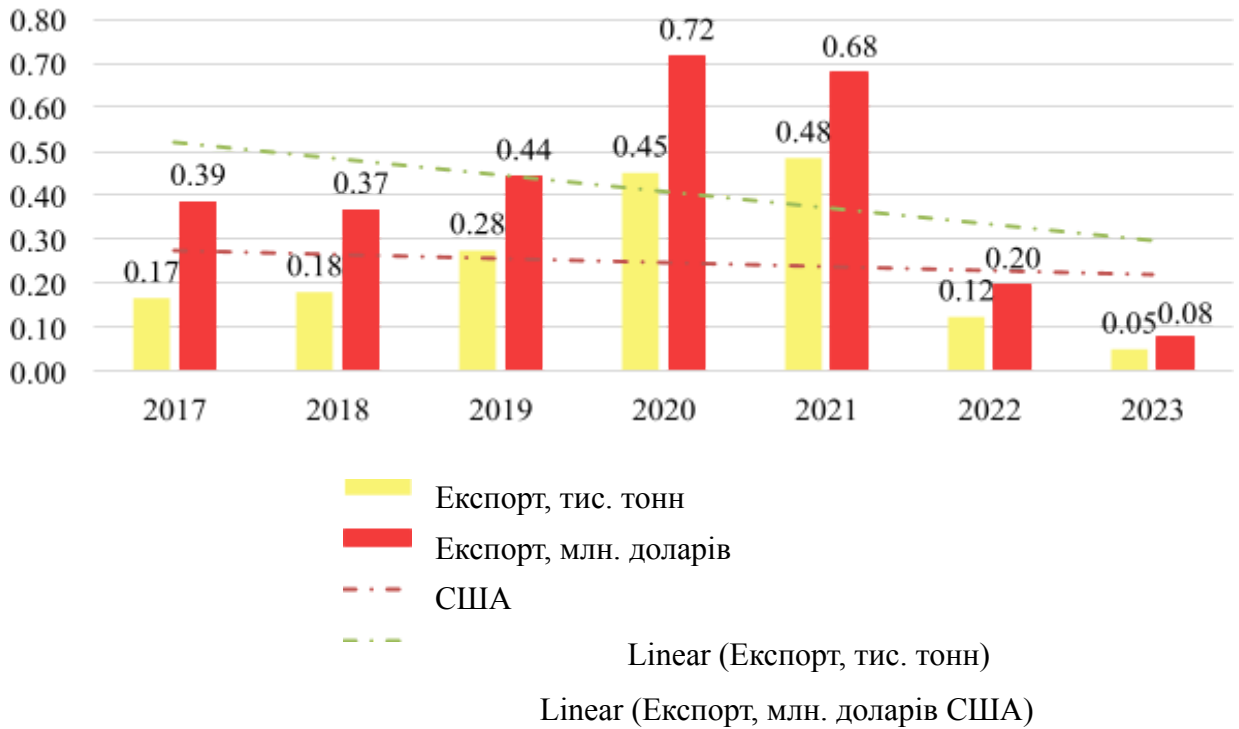


Рис. 2.4. Обсяги експорту соусу соєвого з України у період 2017-2023 років. Складено автором на основі [19, 20]

У розрізі країн, до яких здійснювався експорт соєвого соусу у 2023 році, можна виділити найбільші: Молдова, Німеччина, Польща, Естонія (рис. 2.5.).

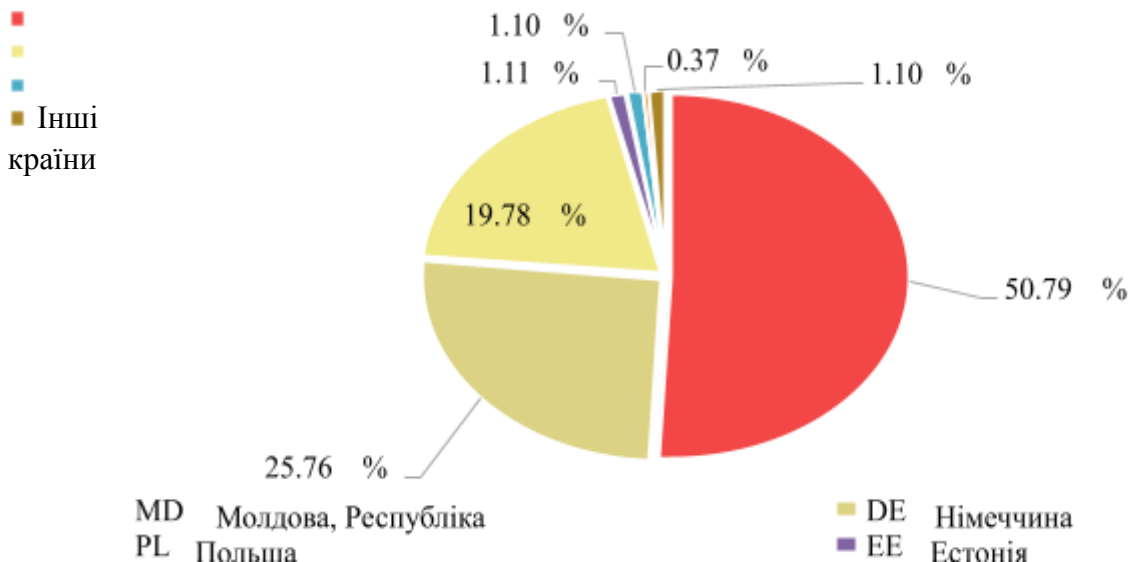


Рис. 2.5. Структура експорту соусу соєвого за країнами у 2023 році.
Розроблено автором на основі [19]

Значне зниження імпорту та експорту з 2022 року, ймовірно, пов'язане із запровадженням воєнного стану в країні, порушенням сталих ланцюгів постачання та складнощами в міжнародній торгівлі, зокрема виходом з неї ТМ «Толчин», великого виробника соєвого соусу.

Оскільки продукція «Волиньхолдингу» відповідає міжнародним стандартам якості, він має можливість експортувати свої товари до низки країн; розглянемо виробництво, споживання та експорт майонезної продукції ТМ «Толчин» у 2020 році та її потенційну вартість у майбутньому.

Припускаючи, що експортна продуктова стратегія компанії є незмінною, можна зробити висновок, що в майбутньому торгова марка «Толчин» поступово збільшуватиме споживання майонезної продукції, а різниця між виробництвом і споживанням буде експортуватися.

Зменшення імпорту також може бути спричинене зниженням купівельної спроможності українців, знеціненням національної валюти та прискоренням інфляції. Однак, як показують дані ТОВ «Щедро» про фактичні продажі соусів в Україні (рис. 2.6), попит на соєвий соус поступово відновлюється..

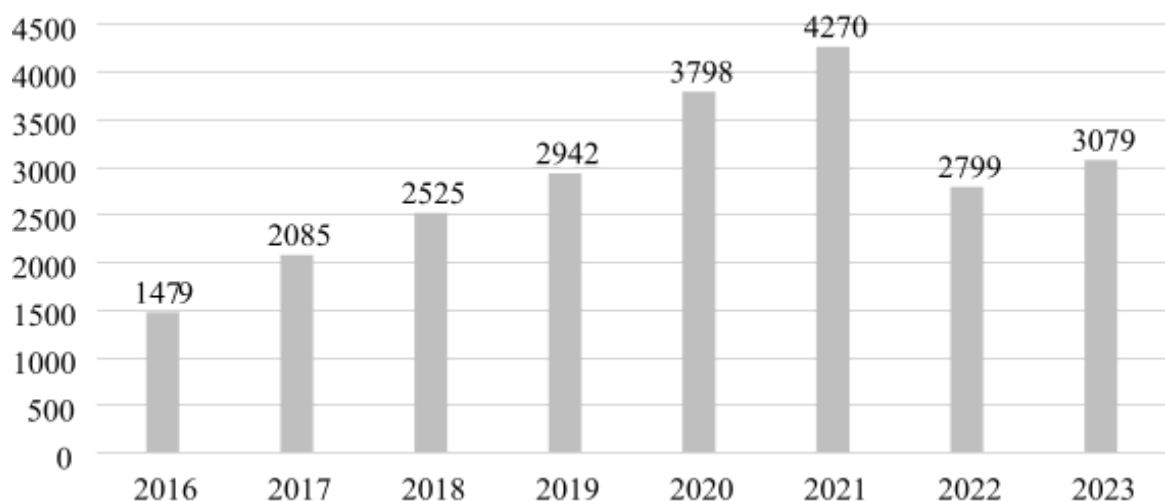


Рис. 2.6. Місткість ринку соєвого соусу за фактом реалізації у 2016 - 2023 році.

Розроблено на основі даних компанії ТОВ «Щедро»

Обсяг споживання українських ТМ у категорії соєвих соусів є переважним та має сталу долю (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3

Доля в обсязі реалізації імпортованих та вітчизняних соєвих соусів за 2018-2023 роки, %

Найменування	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Вітчизняні ТМ	92.8	92.8	92.9	93.3	92.9	94.0
Імпортні ТМ	7.2	7.2	7.1	6.7	7.1	6.0

Джерело: за даними ТОВ «Щедро»

Ринок соєвого соусу є молодим і зростаючим, а тому доцільно продовжити аналіз ринку у розрізі конкурентів (рис. 2.7.).

З рис. 2.7. бачимо, що основними гравцями ринку соєвого соусу в Україні є ТМ «Hokkaido Club», ТМ «БОНСАЙ» та ТМ «Торчин». За даними компаніями, лідер з продажу соєвого соусу іноземного виробництва впродовж декількох років залишається ТМ «Kikkoman».

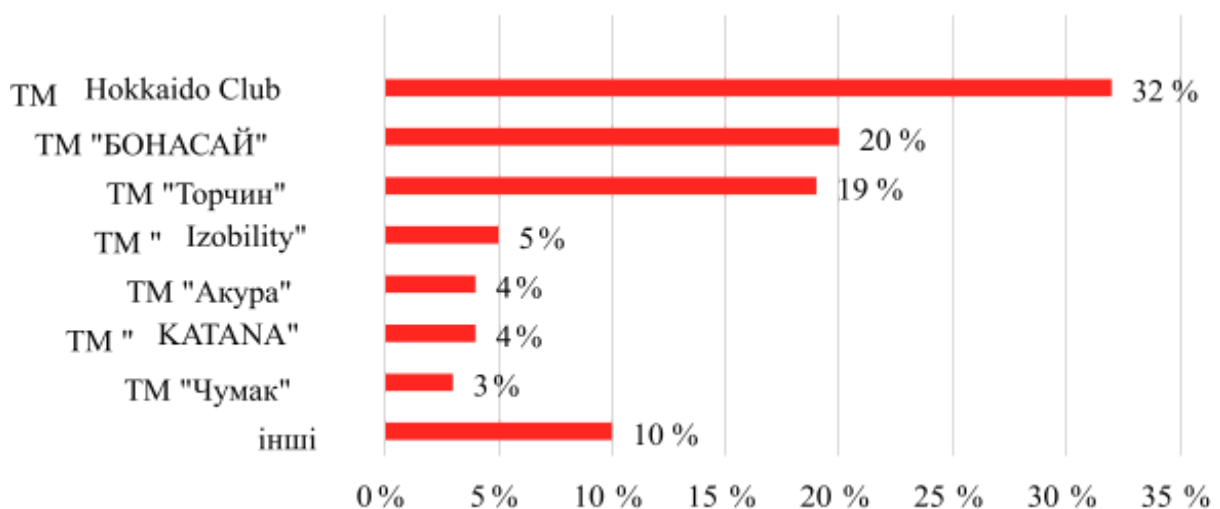


Рис. 2.7. Кон'юнктура ринку соєвих соусів за конкурентами у 2023 році.

Розроблено на основі даних компанії ТОВ «Щедро»

Згідно з аналітичними розрахунками ТОВ «Щедро», український ринок соєвого соусу має стійку тенденцію до зростання протягом 2016-2021 рр., з показником CAGR 20%.

На думку компанії, зростанню ринку соєвого соусу сприяють наступні фактори: - загальна популярність азіатської кухні в останні роки; - універсальність і багатогранність використання (не тільки як соус до традиційних східних страв, таких як суші, суші-роли і китайська локшина, але і для маринадів, китайської локшини і т.д.), скорочення часу приготування, урізноманітнення смаків в традиційних стравах диверсифікація, відносна доступність продукту за цінами, які пропонують українські виробники, його популярність серед прихильників здорового харчування, а також корисність для зменшення споживання солі.

Важливу роль у виробництві соєвого соусу відіграє упаковка. Тому ТОВ «Щедро» проаналізувало формат та об'єм упаковки соєвого соусу провідних українських виробників і виявило перерозподіл частки продажів між скляними пляшками (раніше найбільший формат) та ПЕТ-пляшками у 2022 році, що збільшився на 14% у 2023 році (рис. 2.8).

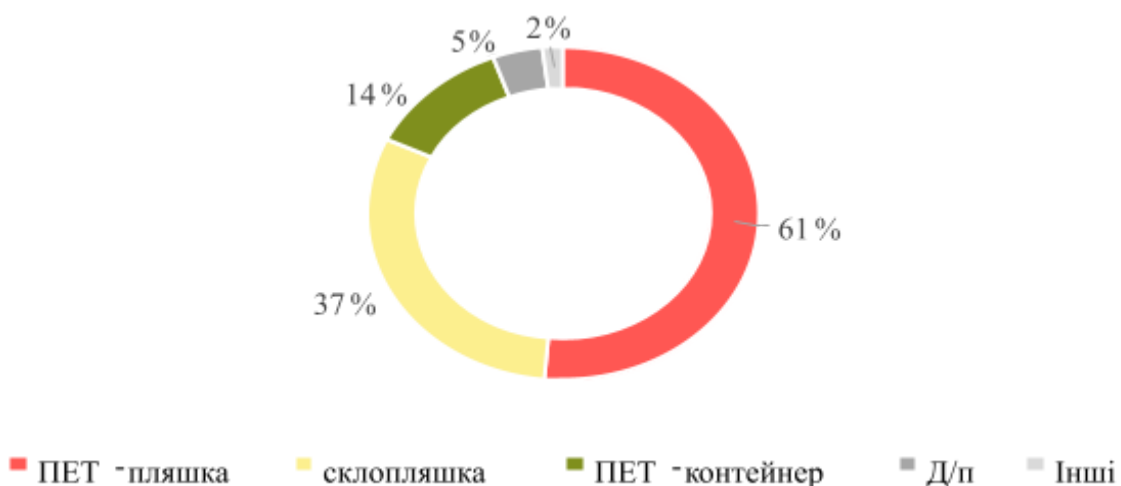


Рис. 2.8. Формати пакування у структурі продажів у 2023 році.

Розроблено на основі даних компанії ТОВ «Щедро»

У компанії вважають, що основними факторами, які впливають на розподіл форматів упаковки в структурі продажів соєвого соусу, є вартісні фактори (зниження вартості ПЕТ, втрата заводів з виробництва скляної пляшки в Україні у 2022 році) та тимчасовий вихід з ринку ТМ «Торчин», яка є лідером на ринку форматів скляної пляшки.

Компанія розробляла упаковку для соєвого соусу «Щедро» в кілька етапів. Спочатку було проаналізовано упаковку конкурентів для пошуку точок диференціації, потім розроблено зручний дизайн з урахуванням усіх аспектів пластикової упаковки.

Фінальна затверджена упаковка показана на рисунку 2.9. Ця упаковка доступна в об'ємах 200 мл, 500 мл та 800 мл і має термін придатності 18 місяців.



Рис. 2.9. ПЕТ-пакування соєвого соусу ТМ «Щедро». Розроблено на основі даних компанії ТОВ «Щедро»

Тож, беручи до уваги проведений аналіз ринку соєвого соусу вище, ТОВ «Щедро», прийняло рішення щодо плану виробництва на 3 роки (2024-2026 роки) та спрогнозувало відповідну частку на ринку (рис. 2.10).

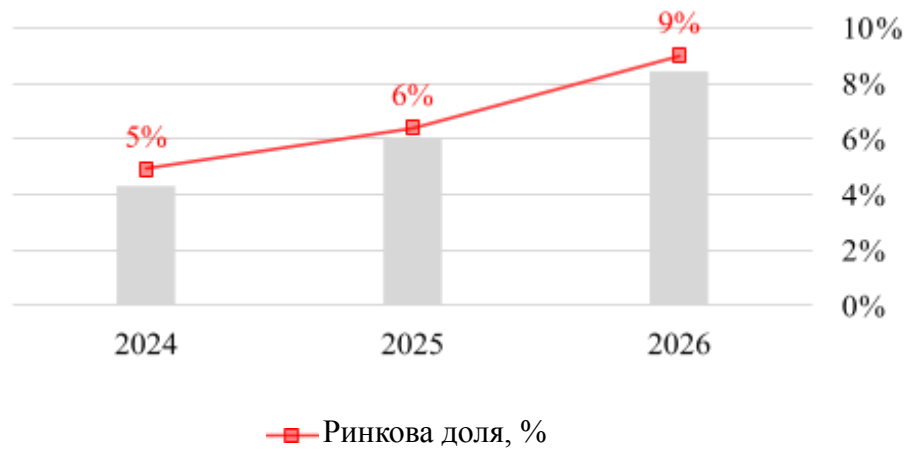


Рис. 2.10. Прогноз щодо частки ринку соєвого соусу ТМ «Щедро» відповідно у 2024-2026 роках.

Розроблено на основі даних компанії ТОВ «Щедро»

Період у три роки було обрано як тестовий, який передбачає виробництво «на замовлення» на сторонніх потужностях. По закінченню цього періоду буде прийнято рішення щодо побудови власного виробничого цеху задля збільшення ринкової участі.

2.3 Аналіз комунікаційної політики ТОВ «Щедро»

Комунікаційна стратегія передбачала проведення глибинних досліджень цільових споживачів. Глибинні інтерв'ю були обрані як найбільш підходящий метод для аналізу споживчої поведінки щодо соєвого соусу. Метод інтерв'ю є одним з багатьох методів збору даних про споживачів, що застосовуються при вивченні споживчої поведінки та вподобань. В даному випадку метод збору даних є первинним та якісним, з використанням польових досліджень [8].

Глибинні інтерв'ю - це неструктуровані, прямі, особисті інтерв'ю, що проводяться висококваліфікованим інтерв'юером з одним респондентом з метою отримання детальних відповідей на поставлені запитання та

визначення основних переконань респондента щодо обговорюваного питання [5].

На думку дослідника Брюса Берга, найефективнішими глибинними інтерв'ю є ті, які складаються переважно з монологів респондента [4, с. 89].

Спочатку були визначені цілі дослідження: виявити особливості споживання соєвого соусу (контекст) та проаналізувати досвід споживачів, зокрема практичний (відображений у безпосередніх взаємодіях), когнітивний (розуміння поведінки) та емоційний (почуття, переживання). Для досягнення визначених цілей глибинні інтерв'ю використовують спеціальні методи прямого та додаткового опитування.

Тривалість глибинного інтерв'ю може становити від однієї до двох-трьох годин, залежно від цілей маркетингового дослідження та особливостей кожного респондента [6]. Для дослідження споживчої поведінки покупців соєвого соусу було проведено одинадцять глибинних інтерв'ю з респондентами, відібраними згідно з анкетною (Додаток Б).

Так, основними критеріями відбору репрезентативної групи опитуваних було те, що вони споживають продукт менше одного місяця, рішення про покупку було прийнято респондентом самостійно, а також готовність поділитися своїм досвідом в особистій бесіді. Варто зазначити, що оскільки методологія якісного дослідження передбачає методологічні міркування протягом усього процесу дослідження [8, с.32], не було чітко структурованої анкети з питаннями, що є характерною ознакою «напівструктурованих глибинних інтерв'ю».

Натомість є «гайд», або загальний план розмови, який містить основні питання, що підлягають вивченню. Порядок і формулювання запитань не є строго фіксованими, а можуть бути змінені інтерв'юером відповідно та індивідуально для кожного респондента, враховуючи хід бесіди та розвиток мислення респондента. [1; 3; 4, с. 82].

Глибинні інтерв'ю щодо споживчого досвіду з метою виявлення комунікації продажів проводилися за наступним «гайдом» (сценарієм):

1. Питання для опису моменту покупки: розкажіть про час, коли ви купили цей продукт. Будь ласка, опишіть процес покупки». Коли ви купили соєвий соус? Де ви були? Це було вдень, ввечері чи вранці? Чи був хтось з вами в той час? Що ви робили до і після покупки? Як відбувалася покупка? Чому ви зацікавилися продуктом? Чи було в той момент щось, що спонукало вас купити продукт? Яким був ваш перший контакт з продуктом? Опишіть момент доставки/розпакування

2. Питання для визначення, коли ви вперше задумалися про проблему/продукт: коли ви вирішили шукати соєвий соус? Де ви були? Ви були самі чи з кимось іншим? Що сказала інша людина? Що змусило вас подумати про це.

3. Питання про етапи пошуку продукту Розкажіть, як ви шукали продукт. Чи говорили ви з кимось про проблему, чи проводили попереднє дослідження? Чи хтось впливав на вас, коли ви шукали нове рішення.

4. Питання про те, як ви визначилися з кандидатом: Що ще ви розглядали? Які ще рішення ви розглядали? Окрім соєвого соусу, які ще рішення ви пробували? Або не хотіли пробувати. Причини цього

5. Питання про «драйвери» - речі, які мотивують або підштовхують вас до покупки - і «бар'єри» - речі, які перешкоджають покупці: перед покупкою соєвого соусу, які очікування ви мали від соєвого соусу? Що ви чули про соєвий соус, що змусило вас сумніватися чи вагатися? Що це таке? Причини сумнівів Якщо ви вже куштували соєвий соус раніше, що змусило вас вирішити купити новий соєвий соус? Розкажіть про упаковку вашого попереднього соєвого соусу. Що вам в ній сподобалось. Що не сподобалось Оцініть зручність. Що вам найбільше подобалося в попередньому продукті чи послугі, незважаючи на проблеми

6. Питання для вимірювання задоволеності від використання Як соєвий соус покращує ваше життя? Якби ви могли змахнути чарівною паличкою і покращити соєвий соус будь-яким чином, що б ви змінили? Припустимо, що все можливо [24].

Аналізуючи інтерв'ю зі споживачами соєвого соусу з використанням методології «теорії роботи» або «роботи, яку потрібно виконати» (репрезентативну розшифровану версію можна знайти в Додатку В цього дослідження, а короткий опис усіх портретів респондентів - у Додатку С) та визначаючи «інсайти» споживачів, які пояснюють їхню поведінку в конкретних ситуаціях, можна зробити висновок, що соєвий соус виявлено особливості поведінки споживачів.

1. Усвідомлення «потреб» - «поштовх» або мотивація до купівлі соєвого соусу: створити особливу страву з незвичними та цікавими смаками, відчутти нові смакові поєднання, відтворити смак ресторанної їжі вдома, порушити монотонність харчування, отримати задоволення від процесу приготування, провести час з сім'єю. Хочуть добре годувати свою сім'ю, хочуть виконувати свої обов'язки матері та батька

2. Пошук рішень - дві впливові сили: «притягальна» привабливість рішення - соєвий соус: незвичайний смак, оригінальний смак, акційна ціна, співвідношення ціни та якості, червоний колір упаковки, фактор здорового харчування - альтернатива шкідливій солі, економічна велика упаковка, зручна дрібна упаковка. «Звичка»: знайомий смак і концентрація, зручна дрібна упаковка, проста і зрозуміла структура, різноманітність соєвих соусів, прив'язаність споживачів до існуючих брендів;

3. Окрім пошуку рішень, споживачі стикаються з невпевненістю, бар'єрами і страхами, які заважають їм зробити остаточний крок. «Тривога»: хімічні інгредієнти, присмак пластику (щодо упаковки), страх пробувати різні виробники (оскільки це може зіпсувати смак їжі);

4. Негативний досвід купівлі незнайомих брендів і визнання їх несмачними, недовіра до дешевих продуктів;

5. Обмежений вибір у звичайних супермаркетах. Згідно з отриманими даними, соєвий соус використовують у таких ситуаціях: як заміник солі у всіх стравах, для приготування морепродуктів, для приготування м'яса, для приготування котлет, для приготування супів, ві. як заправку для салатів, для

приготування овочів, для приготування яєць, для приготування страв азійської кухні та як соус для суші.

Проаналізувавши мотиви купівлі цільової групи, продукт можна розділити на наступні сегменти. «домашні кулінари», “люди, що піклуються про здоров'я”, вегани та вегетаріанці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика сегментів цільової аудиторії за даними проведеного дослідження

Сегмент/критерій	Емоційні потреби	Концепція використання
«Домашні кухарі»	Відчувати себе впевненим і компетентним на кухні, готуючи смачні страви, які подобаються моїй родині та друзям. Відчувати радість від експериментів з новими рецептами та кухнею світу, готувати як у ресторані. Відчувати гордість за те, що я можу приготувати здорову та смачну їжу для себе та своїх близьких. Проводити час із сім'єю, готуючи традиційні родинні рецепти.	Я хочу, щоб використання соєвого соусу допомогло мені легко створити смачні страви, якими я буду пишатися. Я хочу, щоб соєвий соус додав смаку та глибини моїм стравам, щоб мої друзі та родина захоплювалися моїми кулінарними здібностями. Я хочу, щоб соєвий соус був простим у використанні, щоб я не відчував себе заляканим або розгубленим на кухні.
«Свідомі про здоров'я»	Я хочу, щоб соєвий соус допоміг мені приготувати здорову їжу, яка не буде позбавлена смаку. Я хочу, щоб соєвий соус був низькокалорійним і не містив багато цукру, щоб я не мав турбуватися про свою вагу. Я хочу, щоб соєвий соус був хорошим джерелом білка та інших поживних речовин, щоб я отримував користь для здоров'я від своїх страв.	Я хочу, щоб соєвий соус допоміг мені приготувати здорову їжу, яка не буде позбавлена смаку. Я хочу, щоб соєвий соус був низькокалорійним і не містив багато цукру, щоб я не мав турбуватися про свою вагу. Я хочу, щоб соєвий соус був хорошим джерелом білка та інших поживних речовин, щоб я отримував користь для здоров'я від своїх страв.
«Вегани та вегетаріанці»	Відчувати задоволення від того, що я можу насолоджуватися смачною та ситною їжею, не використовуючи тваринні продукти. Відчувати себе частиною спільноти, яка поділяє мої цінності та етику. Відчувати впевненість у тому, що я роблю свій внесок у більш екологічний та стійкий світ.	Я хочу, щоб соєвий соус допоміг мені приготувати смачні та ситні веганські або вегетаріанські страви, які не змусять мене шкодувати про те, що я відмовився від м'яса. Я хочу, щоб соєвий соус був універсальним інгредієнтом, який я можу використовувати для створення різноманітних страв. Я хочу, щоб соєвий соус був

		доступним і його легко було знайти в магазинах, щоб я не мав труднощів з його придбанням.
--	--	---

Джерело: складено і розроблено автором.

У таблиці 2.4 наведено характеристики сегментів цільової аудиторії за критеріями емоційної роботи та концепції використання соєвого соусу за методологією теорії Jobs-to-be-Done. Було вирішено зосередитися на перших двох цільових сегментах - «домашні кулінари» та «люди, що піклуються про здоров'я».

Оскільки «вегетаріанці та вегани» є зростаючим і перспективним сегментом, дані таблиці 2.4 можуть слугувати основою для створення додаткових комунікаційних стратегій для ТМ «Щедло» в майбутньому.

Варто також зазначити, що B2B-аудиторії, такі як HoReCa, професійні шеф-кухарі та виробники продуктів харчування/кухарі, які не були включені в дослідження і тому не досліджувалися, представляють потенціал для компанії. На рівні раціональних переваг продукту можна виділити наступні:

- технічні характеристики: відсутність штучних добавок, гарантовано натуральний смак та аромат, чистий склад, чорний колір, кисло-солоний смак;
- загальні функціональні переваги: може покращити смак будь-якої страви - оригінальний та неповторний смак, щоденне урізноманітнення раціону;
- соус багатий на білки, амінокислоти, антиоксиданти та мінерали, збагачуючи раціон харчування;
- тривалий термін зберігання, що є практичним аспектом;
- універсальне використання - можна використовувати в будь-якій кухні.

Таким чином, можна сказати, що емоційні фактори, які впливають на купівлю соєвого соусу ТМ «Щечило», пов'язані з емоційними перевагами бренду в цілому.

Тому немає необхідності створювати суббренди або окремі бренди для

виробництва та виведення на ринок нових продуктів. Варто більш глибоко проаналізувати маркетингові комунікації брендів-конкурентів з метою розробки подальших комунікаційних стратегій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛ 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено фінансово-економічний аналіз ТОВ «Щедро» з метою дослідження фінансового стану компанії та її здатності утримувати лідируючі позиції на українському ринку соєвого соусу.

Аналіз українського ринку соєвого соусу був проведений з метою вивчення поточної ринкової ситуації в секторі соєвого соусу, зокрема попиту, продажів, ринкового середовища та аналізу майбутнього потенціалу цього сектору; для визначення цільового сегменту B2C, їх раціональних та емоційних потреб була проведена детальна методологія «роботи, яку потрібно виконати».

Проведено інтерв'ю-опитування. Дослідження визначило три основні сегменти цільової аудиторії ринку B2C: «домашні кухарі», люди, що піклуються про здоров'я, вегетаріанці та вегани.

На основі дослідження були визначені емоційні потреби та концепції споживання кожного сегменту, які лягли в основу створення комунікаційних повідомлень. Було вирішено сфокусуватися на перших двох основних сегментах цільової аудиторії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ
МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВ «ЩЕДРО»

3.2. Проблемні питання комунікаційної стратегії ТОВ «Щедро» порівняно з виробниками-конкурентами соєвого соусу на українському ринку

Аналіз комунікацій конкурентів був проведений з метою виявлення слабких сторін та можливостей для розвитку бренду соєвого соусу Щедро.

Були розглянуті наступні порівняльні критерії: тип конкуренції, частка ринку згідно зі статистикою Щедро за 2023 рік, позиціонування, комунікаційні повідомлення, цільова аудиторія та канали комунікації згідно з моделлю PESO. Позиціонування та цільова аудиторія кожного бренду розглядалися шляхом аналізу всіх доступних онлайн-джерел та аналізу комунікаційної стратегії в доступних каналах.

Зауважимо, що розглядалися лише загальнодоступні канали комунікації. Результати аналізу представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комунікаційні стратегії конкуруючих брендів соєвого соусу

Показники	ТМ “Торчин”	ТМ “Хоккайдо Клаб”	ТМ “Бонсай”
Тип конкурента	ключовий	прямий	прямий
Частка ринку	19%	32%	20%
Позиціонування	«Смакуй, дивуй! Що раз у особливе свято [37]».	Найбільший виробник продукції для японської кухні, і соєвої продукції в Україні.	Широкий асортимент, доступність і універсальність.
Додаткове повідомлення (для класичного соєвого соусу)	<ul style="list-style-type: none"> «Смаж, маринуй, заправляй з соєвим соусом Торчин!» Для тисячі особливих смаків. Готуйте нові рецепти з Торчин [37]». 	«Саме Той!»	«Наші соєві соуси можуть замінити сіль, перець, рослинну олію, майонез, кетчуп та інші соуси і приправи. Поєднуються абсолютно з будь якою стравою,

			хоч з суші, хоч з дерунами [44]» .
Цільова аудиторія	<p>3 сегменти B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дослідниці і дослідники, котрі приділяють багато часу собі та шукають у житті нові смаки; • раціоналістки, котрі виховують дітей, займаються хатніми клопотами та розумно ставляться до харчування своєї родини; • “таймсейвери”, які заощаджують час, бо стараються максимум уваги приділяти кар’єрі та рідним [36]. 	<p>2 сегменти B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • професійні кухарі; • дослідники, які постійно в пошуках нових незвичних смакових поєднань; <p>і сегмент B2B: HoReCa.</p>	<p>2 сегменти B2C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • професійні кухарі; • дослідники, які цінують різноманітність у їжі і шукають інноваційні продукти, які додають нові смаки їхнім стравам; і сегмент B2B: • HoReCa.

У табл. 3.2 наведені канали комунікацій за «PESO» - моделлю.

Таблиця 3.2

Показники	ТМ “Торчин”	ТМ “Хоккайдо Клуб”	ТМ “Бонсай”
Тип конкурента	ключовий	прямий	прямий
“платні” канали	<ul style="list-style-type: none"> • друкована реклама; • рекламні ролики на ТБ; • сувенірна брендowana продукція; • співпраця з інфлюенсерами-експертами на «Ютуб» [38]. 	<ul style="list-style-type: none"> • співпраця з радіо “Перець ФМ” у форматі ранкової гри “Тонкощі перекладу” 	<ul style="list-style-type: none"> • співпраця з інфлюенсерами, реклама в торгових точках
“зароблені” канали	<ul style="list-style-type: none"> • реклама з уст в уста; • медіа-проект “Смачні історії” – поширення незвичайних рецептів з використанням продукції бренду для формування спільноти (канал на межі платних і «зароблених медіа). • відгуки у соцмережах. 	<ul style="list-style-type: none"> • учасник благодійної акції допомоги дітям, хворим на рак «Мене це стосується, а тебе?», разом з мережею «АТБ» та «Таблетки.ЮА»; • благодійний майстер клас по приготуванню суші для вихованців НЗ «Дитячий будинок «Перлінка» Одеської міської ради; реклама з уст в уста; • відгуки у соцмережах. 	<ul style="list-style-type: none"> • - реклама з уст в уста; • відгуки у соцмережах.
“спільні” канали	<ul style="list-style-type: none"> • частково «платний» канал – проект на «Ютуб»: у травні 2014 року започаткували в 	<ul style="list-style-type: none"> • канал «Ютуб»: • відеорецепти; • мережа «Інстаграм»: 	<ul style="list-style-type: none"> • мережа «Фейсбук»: розміщення

	Україні «Смачні історії Торчин», з метою навчити збалансованому приготуванню їжі вдома та здоровій структурі страви. • мережа «Фейсбук»: актуальні дописи щодо діючих акцій, фото продукції, рецептів; • мережа «Інстаграм»: дуплікація дописів із фейсбуку.	відеорецепти, інформаційний контент, • мережа «Фейсбук»: інформація про асортимент, рецепти, дуплікація дописів інстаграму. • Мережа «ТікТок»: ті самі відеорецепти.	рецептів, розважальний контент (акції) та пізнавальний контент.
“власні” канали	• сайт: кулінарні поради, представлення асортименту, кулінарний блог «Їжа і місто. Твоє кулінарне натхнення».	• сайт: суто інформаційний канал (про компанію, про товар, співпраця) .	відсутні

Джерело: складено автором на основі даних [29, 30, 31, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44].

ТМ «Торчин» була визначена як прями конкурент соєвого соусу «Щедро» через дуже схожі продуктові лінійки та цільові групи; станом на травень 2024 року через втрату виробничих потужностей залишилося лише два сорти соєвого соусу - «Класичний» та «Теріякі». Бренд Tokin - «Смачно, несподівано! Особливі свята в будь-який час» [29, 39].

Зокрема, для «економних» був запущений проект «Їжа і місто» - кулінарний блог, який пропонує поради щодо смачних і швидких страв для тих, хто не має часу готувати. Для сегмента «дослідників» з 2014 року працює проект «Смачні історії», який перетворює звичайні страви на вишукані за допомогою нових рецептів, щоб задовольнити потребу цього сегмента в пошуку незвичайних рецептів і нових смакових поєднань.

Проект є частиною портфоліо та підпорядковується компанії Nestlé. Основний слоган Nestlé - «Якість продукту, якість життя!». В.: [29, 36, 37]. [29, 36, 37, 38, 39, 40, 41]. Аналізуючи комунікаційні канали конкурентів за моделлю PESO, не можна не помітити недостатню залученість брендів до соціальних проектів.

Однак слід зазначити, що цей висновок ґрунтується виключно на опублікованих даних, а відсутність комунікації з питань соціальної та корпоративної відповідальності не підтверджує цей факт. Прямими

конкурентами були визначені «Клуб Хоккайдо» та «Бонсай». Ці два бренди є лідерами ринку і мають схожу продукцію, але їхній асортимент соєвого соусу ширший і включає більш професійні лінійки.

Варто зазначити, що «власні» та «спільні» канали прямих конкурентів недостатньо розвинені, соціальні мережі не структуровані з точки зору контенту, а також відсутнє чітке позиціонування. Вважається, що ці компанії мають виключно продуктову стратегію. За результатами, представленими в порівняльній таблиці 3.1. можна зробити висновок, що основний конкурент, компанія «Тотін», протягом 10 років будувала власну брендовану спільноту «Смачні історії» для «домашніх кулінарів», цільової групи споживачів соєвого соусу «Шетило», і задовольняла такі емоційні потреби були задоволені наступні емоційні потреби. Впевненість і компетентність на кухні при приготуванні смачних страв, які подобаються родині та друзям, радість від випробування нових рецептів і страв з усього світу, гордість за можливість готувати здорову і смачну їжу для себе і своїх близьких.

Однак більшість рецептів, представлених у цьому медіа-проекті, стосуються білих та червоних соусів і заправок, які вміло використовує «Щедло». Аналіз каналів публічної комунікації показує, що основним підсегментом аудиторії, з яким сьогодні працює «Тотін», є сегмент «економних», про що свідчить крос-сегментне позиціонування сайту «Їжа і місто».

Тому при розробці комунікаційної стратегії для соєвого соусу «Щедро» цільовий сегмент «домашніх кулінарів» слід орієнтувати на концепції «домашнього ресторану» та «сімейного відпочинку», використовуючи концепції споживання, наведені в таблиці 3.2 вище.

Оскільки Торчин не використовує комунікацію про соєвий соус як компонент здорового харчування, це створює можливість для Щедро вийти на сегмент «людей, що піклуються про здоров'я»..

3.2 Розробка ключових комунікацій, на прикладі соєвого соусу ТОВ «Щедро»

Створення комунікаційної стратегії передбачає розробку системи ключових повідомлень. Відповідно, для виконання цього етапу, було обрано метод «будинку повідомлень» (рис. 3.1).

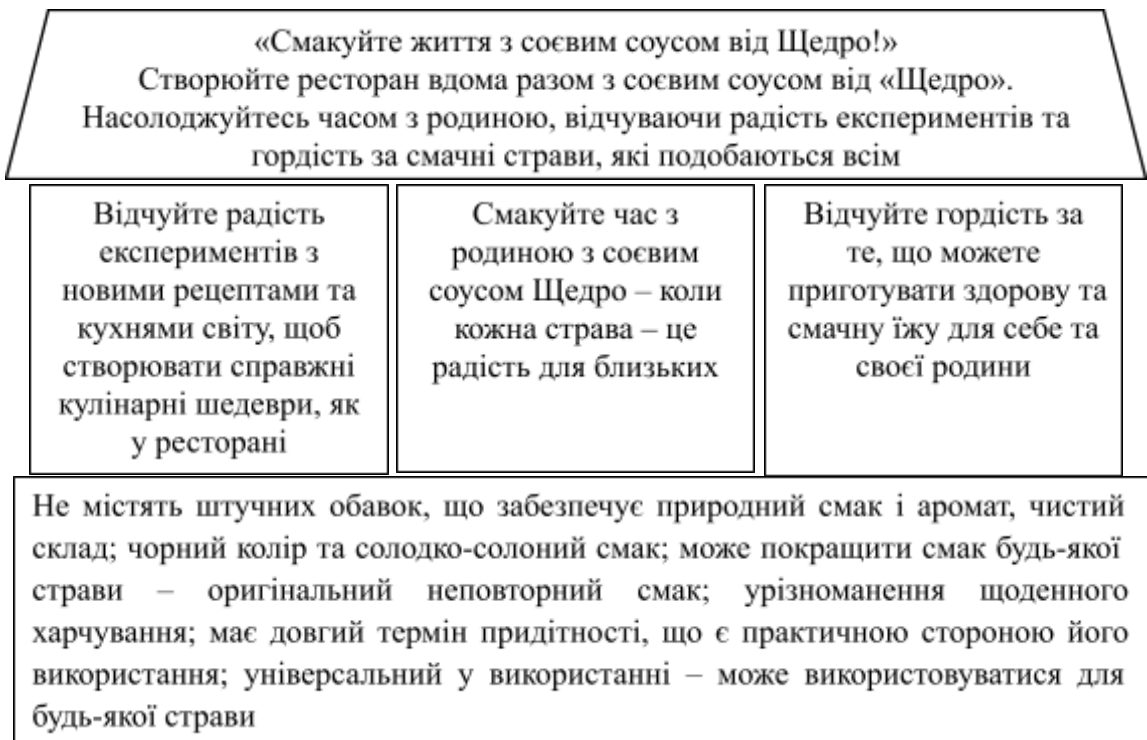


Рис. 3.1. «Будинок повідомлень» для сегменту аудиторії «домашні кухарі»

Для кожного сегменту цільової аудиторії було розроблено окремий «будинок» (рис. 3.1., 3.2.).

Будь-яка комунікаційна стратегія формується довкола цілі, яку поставлено підприємством. ТОВ «Щедро» визначило своєю маркетинговою ціллю збільшення частки ринку до 9% у 2026 році.

Оскільки комунікаційна стратегія підзвітна маркетинговій стратегії, пропонується встановити наступні комунікаційні цілі Для розробки

комунікаційної стратегії було використано модель PESO для візуального представлення каналів комунікації, а сама комунікаційна стратегія була розроблена з використанням концепції See, Think, Do, Care (бачити, думати, робити, піклуватися).

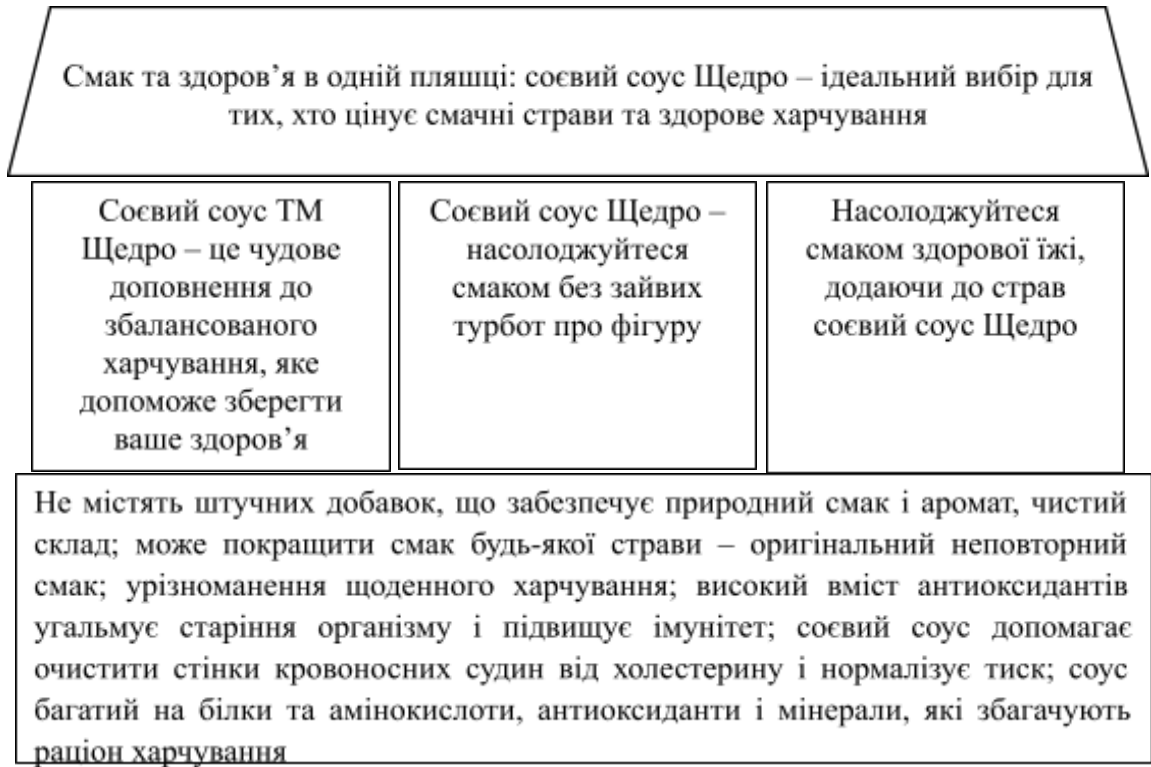


Рис. 3.2. «Будинок повідомлень» для сегменту аудиторії «свідомі про здоров'я»

Необхідно пам'ятати, що кожен канал комунікації повинен передавати повідомлення, що відповідають кожному етапу цільової подорожі клієнта. Водночас, у вже розробленому «будинку повідомлень» ключові повідомлення повинні залишатися незмінними: концепція «Бачити, думати, робити, піклуватися» - це структура, що складається з чотирьох відповідних етапів, ставить потреби клієнтів на перше місце і встановлює показники вимірювання ефективності. а також для кращого формування маркетингової тактики. Крім того, фундаментальним елементом концепції є етап розгляду продукту споживачем (цільовий шлях споживача) [45].

Оскільки в цьому дослідженні було визначено дві основні цільові групи

- «домашні кулінари» та «люди, що піклуються про здоров'я» - для кожної з них були розроблені окремі комунікаційні стратегії відповідно до вищезгаданої концепції (Додаток Б, Таблиці Б.1 та Б.2).

Фаза «погляд» характеризується типом контенту, спрямованого на покращення знань про бренд. Ця фаза характерна для нейтральної аудиторії, де споживачі вже вживають соєвий соус, але ще не знають про існування соєвого соусу «Щедро». Іншими словами, ця аудиторія не має комерційних намірів. Фаза «спостереження» є дуже ексклюзивною, оскільки націлена на всіх, хто може вживати соєвий соус [45].

Зокрема, для сегменту «домашніх кухарів» вона є частиною сегменту, що включає людей, які люблять готувати і потребують приготування їжі. Для сегмента «тих, хто піклується про здоров'я» - це аудиторія, яка хоче або вважає за краще готувати і їсти здорову їжу. Наступним етапом є «думаючий» сегмент, який охоплює тих, чий комерційні наміри є слабшими. Наприклад, для сегмента «домашні кулінари» це аудиторія, яка любить готувати і думає про приготування страв із соєвим соусом. На цьому етапі потрібен контент, орієнтований на досвід і контекст споживання, щоб генерувати «лідів», потенційних клієнтів [45].

Етап «використання» відображає етап, на якому споживач не лише здатен використовувати соєвий соус, але й має сильні комерційні наміри [45]. Іншими словами, цей споживач стоїть перед вибором, оскільки його потреба в продукті зростає.

Саме тому важливо надавати цій аудиторії контент, орієнтований на продукт, який демонструє його переваги та містить відгуки споживачів. Етап «Турбота» включає аудиторію, яка вже купувала соєвий соус «Щедро» щонайменше двічі і збирається зробити це ще раз. Рекомендується, щоб комерційні наміри для цього етапу включали контент з відгуками, інструкцією із застосування, реферальною системою для залучення клієнтів, системою лояльності або ексклюзивними послугами [45].

Ми вважаємо, що найкращою формою взаємодії для такого продукту, як

соєвий соус, є створення спільноти через спеціальні проекти. Розглянемо, які канали ТОВ «Щедро» варто використовувати для комунікації про свій новий продукт - соєвий соус. Використовуючи класифікацію медіа-каналів PESO, було визначено такі платні медіа: зовнішня реклама (банери); просування в соціальних мережах; реклама з оплатою за клік або PPC (інструмент просування, коли рекламодавці платять за кожен клік на їхнє оголошення); SEO (цей тип каналу взаємодії знаходиться на межі між «власним» і «спільним», але був визначений як «платний» як послуга на вимогу); нативна реклама (кулінарні шоу, популярні українські програми на YouTube, інфлюенсери); POS-реклама (пряма реклама в місцях продажу товарів і послуг) реклама (пряма реклама в точках продажу або поблизу них, зокрема компанія планує розмістити шелфтокери у 70-80% своєї дистрибуційної мережі).

Для оцінки результатів співпраці з інфлюенсерами компанія вимірює рейтинги залучення (кількість взаємодій та реакцій глядачів відносно загального охоплення) та GPR за день (загальна кількість рейтингових балів за день, відсоток цільової аудиторії, яка побачила рекламу, помножений на кількість переглядів реклами).

Компанія вимірює наступне. До «власного» каналу були додані веб-сайти, сторінки продуктів (включно з усіма відеороликами та перехресними посиланнями, які споживаються на YouTube) та кулінарні блоги. До переліку також увійшли канали соціальної взаємодії, такі як освітні лекції для молоді та благодійність, що є частиною соціальних проектів громадських та студентських організацій.

Ефективність сайту вимірюється трафіком, рейтингом ключових слів та CTR (кількість кліків у відсотках від загальної кількості показів оголошень).

«Зароблені медіа» соєвого соусу «Щедло» - це заходи з просування бренду, такі як прес-релізи, ділові ЗМІ та експертні статті у ЗМІ, що спеціалізуються на кулінарії та харчових продуктах.

Органічні відгуки впливових осіб, блогерів та послів бренду також

підвищують популярність, але важливо зазначити, що відгуки та рецензії можуть бути як негативними, так і позитивними. У випадку негативних відгуків від споживачів варто використовувати антикризову комунікацію, наприклад, проаналізувати скарги, надати відповіді клієнтам та врахувати їх в роботі.

Для створення цікавого та креативного контенту важливо мати унікальний мультимедійний контент, тобто матеріал, який можна зручно та легко поширювати, наприклад, відео, інфографіку, статистику, візуальні елементи та гумористичний контент. Мультимедіа є частиною «спільних» медіа, які в майбутньому будуть поширюватися в соціальних мережах і платформах. Instagram, Facebook, TikTok і YouTube є частиною «спільних» медіа.

Такі соціальні мережі, як Instagram та Facebook, заохочують до обміну інформаційним та рецептурним контентом; загальновідомо, що TikTok є найбільш швидкозростаючою мережею в Україні. Саме тому ми вважаємо за доцільне створити власний TikTok-канал і надалі розвивати його, враховуючи всі особливості та вимоги цієї мережі. Щедло «вже має існуючий канал на YouTube з чіткою структурою».

Додавання рецептів з соєвим соусом до плейлиста «Ресторанів вдома» могло б створити новий канал взаємодії з глядачами «Домашнього кухаря». Інший плейлист з корисними рецептами створив би цінність для аудиторії, яка «підчується про здоров'я». Ефективність комунікації через вищезазначені канали можна відстежити за зростанням аудиторії, згадками про бренд, кількістю переглядів відеоконтенту або охопленням публікацій. Спільна організація заходів з медичними працівниками - це канал, який формує межу між «заробленими» та «платними» медіа і є частиною комунікаційної стратегії для «свідомої про здоров'я» цільової аудиторії.

Він також включає партнерство з магазинами та фітнес-клубами. Мірилом успіху цього каналу є кількість учасників заходу та рівень залученості, що вимірюється кількістю взаємодій та реакцій на загальну

кількість учасників. Ще одним каналом взаємодії з цільовою аудиторією, який знаходиться на межі між «Заробленими» та «Платними» медіа і спрямований на етап «Турбота», тобто на найбільш лояльних споживачів, які здійснили дві та більше покупок, є конкурс «Щедро смачно». каналом.

Цей спеціальний проект дозволяє споживачам ділитися своїми улюбленими рецептами приготування страв з соєвим соусом. Щотижня команда Šćedlo обирає найкращий рецепт, знімає відео для YouTube, а професійний шеф-кухар готує страву. Успіх проекту буде визначатися кількістю заявок/рецептів, отриманих від учасників, кількістю переглядів відео з рецептами на YouTube і кількістю переходів на сторінку кампанії за реферальним посиланням зі сторінки. Запропонована модель PESO схематично зображена на рисунку Б.1. у Додатку Г.

Використовуючи концепцію See, Think, Do, Care для створення комплексної комунікаційної стратегії для нового продукту ТМ «Щедло» - соєвого соусу, у таблицях Б.1. та Б.2. у Додатку Б показано ефективні інструменти та рекомендовані медіаканали для реалізації інструменти та рекомендовані медіа-канали для реалізації комунікацій можна побачити. Для кожного етапу споживчої подорожі було обрано відповідне повідомлення, формат його подачі та метрики успіху для кожної взаємодії з цільовою аудиторією.

Структура цієї комунікаційної стратегії не передбачає, що споживачі перебувають лише на одному з чотирьох етапів клієнтської подорожі, але вони можуть перебувати на кількох етапах одночасно і можуть переходити з одного етапу на інший неконтрольовано, під впливом різних життєвих обставин. Слід мати на увазі, що

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Будь-яку комунікаційну стратегію або комунікаційний план, навіть якщо вона ґрунтується на дослідженнях і здається цілком логічною та

обґрунтованою, слід оцінювати за показниками очікуваних результатів.

Це дозволить вам знати, який зворотній зв'язок ви збираєтеся отримати, і, за необхідності, проаналізувати та визначити, що пішло не так і на якому етапі було втрачено ефективність. Для початку спробуйте порахувати витрати на реалізацію комунікацій за цільовими сегментами або в цілому.

Розрахунок витрат на комунікацію для партнерів та агенцій наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Вартість застосування комунікацій для партнерів та дистриб'юторів

	Інструмент комунікацій	Вартість, грн.
Форуми та виставки	Спеціалізована виставка кондитерської промисловості, Київ	100.000
	ISM COLOGNE Міжнародна виставка готових кондитерських виробів і снєків, Кельн, Німеччина	200.000
	Кондитерська виставка Sweet and Bake Ukraine Show	100.000
PR	Підготовка прес-релізів	30.000
	Підготовка та проведення прес-конференцій	30.000
	Підготовка та проведення семінарів	30.000
Огляди ринку	Проведення досліджень та їх формулювання	50.000
Інформація про новинки	Підготовка презентації	3.000
	Дегустаційна продукція	15.000
Профільні видання	Підготовка, написання та випуск статті	3.000
Подарунки	Подарунки	20.000
Тренінги, програми навчання	4 варіанти тренінгу для партнерів	160.000
Програми заохочення		500.000
Загальна вартість		1.241.000

[розроблено автором]

Отже, для налагодження комунікацій з партнерами та дистриб'юторами нам потрібно 1.241.000 грн.

Далі розраховуємо вартість комунікацій, направлених на споживачів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вартість застосування комунікацій для споживачів

Інструмент комунікацій	Вартість, грн.
1. Співпраця з креативним агентством	800.000
2. Рекламний ролик на телебаченні	5.000.000

3. Зовнішня реклама.	2.500.000
4. Реклама у громадському транспорті	2.500.000
5. Реклама в інтернеті	500.000
6. Реклама у місцях збуту	1.500.000
Загальна вартість	12.800.000

[розроблено автором]

Отже, для річної рекламної кампанії підприємству необхідно витрати 12.800 тис. грн. І наступним кроком розраховуємо бюджет на здійснення внутрішніх комунікацій (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вартість застосування внутрішніх комунікацій

Інструмент комунікацій	Вартість, грн.
Створення дошки оголошень та регулярне її наповнення	2.000
Розробка бренд-буку	15.000
Ведення внутрішнього корпоративного сайту	3.000
Загальні збори персоналу	5.000
Інформаційні сесії підрозділів, відділів;	
Запровадження системи внутрішнього маркетингу	40.000
Ювілеї компанії, національні свята;	50.000
Корпоративи, спортивні програми, екскурсії;	160.000
Навчання персоналу, програми підвищення кваліфікації	50.000
Програми заохочення	240.000
Загальна вартість	565.000

[розроблено автором]

Отже, для ведення внутрішніх комунікацій підприємству знадобиться 565 тис. грн. А з референтною групою дієтологів будемо комунікувати за допомогою презентацій, проведенням досліджень, які показуватимуть корисність нашої продукції. Плануємо витратити 40.000 грн.

Тож складаємо загальний бюджет на маркетингові комунікації (табл. 3.6).

Загальний бюджет на комунікації складає 14.646 тис. грн. Найбільшу частку займає рекламна кампанія для споживачів, що пояснюється дороговизною рекламних площин, особливо телебачення.

Таблиця 3.6

Загальний бюджет маркетингових комунікацій

Цільова аудиторія	Вартість комунікацій, грн.	Питома вага, %
-------------------	----------------------------	----------------

Комунікації з партнерами	1.241.000	8,5
Рекламна кампанія для споживачів	12.800.000	87,2
Внутрішні комунікації співробітниками	565.000	3,9
Дієтологи	40.000	0,3
Загальна вартість	14.646.000	100%

[розроблено авторкою]

Проаналізовані фінансові показники у другому розділі свідчать, що підприємство має прибуток.

Зважаючи на рівень витрат на собівартість товару – 821691 тис., адмін. витрат – 26215 тис. грн., витрат на збут – 44792 тис. грн. ми вважаємо, що витрати на комунікації у розмірі – 14.646 тис. грн цілком вкладаються у бюджет, особливо з урахування поступового розвитку підприємства.

Та для власників вагомим показником є показники рентабельності – чи доцільно інвестувати ці кошти у розвиток підприємства, чи краще вкладати кошти в щось інше.

Рентабельність рекламної кампанії розрахуємо за формулою (3.1):

$$PK = \Pi / B * 100\% \quad (3.9)$$

де PK – рентабельність кампанії,

Π – додатковий прибуток від реалізації,

B – витрати на рекламну кампанію.

Тоді очікуємо наступний показник рентабельності рекламної кампанії (3.2):

$$PK = 1,150 / 14,646 * 100\% = 7,85\% \quad (3.2)$$

Середня рентабельність підприємств даної галузі становить 15-20%, тож рентабельність рекламної кампанії нижче за середню, але варто відзначити, що комунікаційна політика дає довготривалий ефект, і наразі цілком логічно, що витрати на рекламу будуть набагато більшими, особливо з урахуванням того, що раніше підприємство майже не використовувало рекламу і комунікації.

Але цей довгостроковий ефект буде проявлятися і у наступних

періодах, особливо те, що стосується співпраці з дистриб'юторами та співробітниками – коли вони будуть лояльні до підприємства та стануть амбасадорами бренду, то витрати на комунікацію можна буде зменшити, або ж вони ввійдуть до звичної діяльності підприємства, що лише підтримуватиме його конкурентну позицію на ринку.

Середні ставки по довгостроковим депозитам складають 7-10%, що близько до наших значень, тому підприємству цілком доцільно вкладати кошти в рекламну кампанію та розвиток маркетингових комунікацій.

Далі розраховуємо план продажів на період дії проекту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз продажів на планований період дії проекту

Показники	Базовий період	Плановий період		Сума, грн.
		1-й рік	2-й рік	
Витрати	905298	995828	1095410	2996536
Витрати на репкланну кампанію та комунікації		14646		14646
Валовий прибуток	75697	86416	97078	25919
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5145	104	1145	6366
Чистий прибуток	3584	-2300	801	2085

[розроблено авторкою]

Проаналізувавши прогнози продажів, бачимо, що витрати на рекламну кампанію очікувано і вагомо збільшують загальні витрати, водночас прогнозуємо збільшення валового прибутку. Але в перший рік найімовірніше не досягнемо бажаних показників та можемо отримати чистий збиток по результату діяльності, проте вже на наступний рік маємо отримати віддачу у довгостроковому періоді та мати прибуток від збільшення обсягів продажів.

Також варто проаналізувати та визначити точку беззбитковості, з урахуванням нових витрат на комунікації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок точки беззбитковості

Кількість літрів, тис	Постійні витрати, грн.	Змінні витрати, грн.	Загальні витрати, грн.	Загальний прибуток,	Чистий прибуток,
-----------------------	------------------------	----------------------	------------------------	---------------------	------------------

				грн.	грн.
2	818252	9000	827252	161410	-665842
4	818252	18000	836252	322820	-513432
6	818252	27000	845252	484230	-361022
8	818252	36000	854252	645640	-208612
10	818252	45000	863252	807050	-56202
11	818252	49500	867752	887755	20003
12	818252	54000	872252	968460	96208
14	818252	63000	881252	1129870	248618
16	818252	72000	890252	1291280	401028
18	818252	81000	899252	1452690	553438
20	818252	90000	908252	1614100	705848
22	818252	99000	917252	1775510	858258
24	818252	108000	926252	1936920	1010668
26	818252	117000	935252	2098330	1163078
28	818252	126000	944252	2259740	1315488
30	818252	135000	953252	2421150	1467898

[розроблено авторкою]

За даними таблиці ми малюємо графік беззбитковості (рис. 3.3).

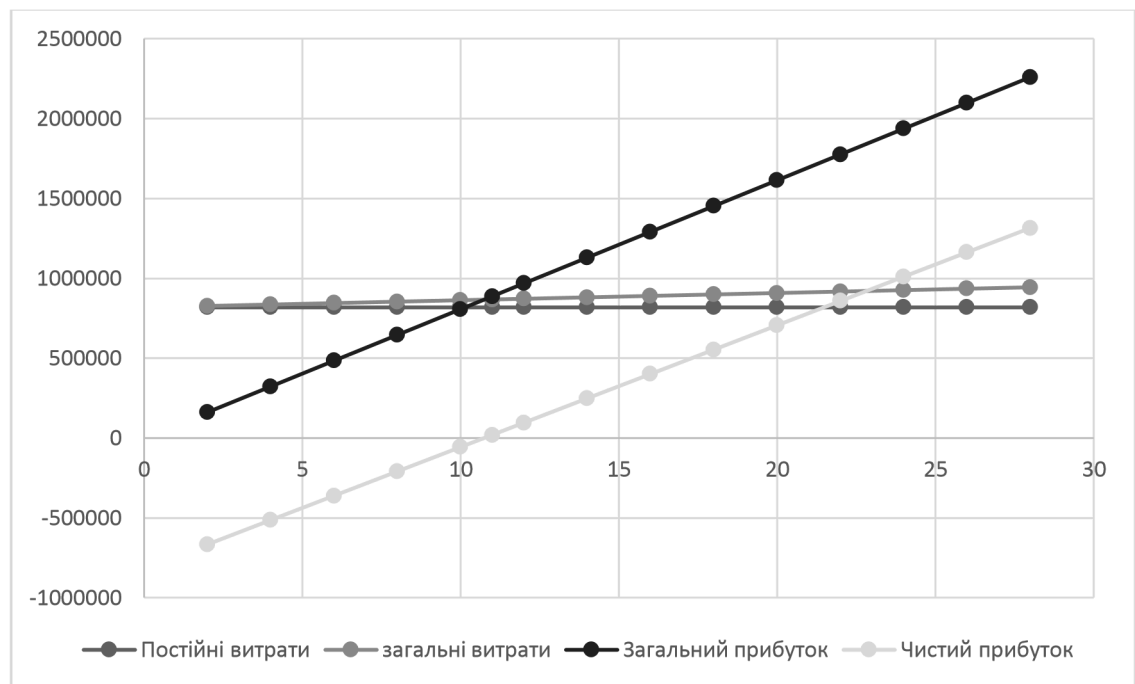


Рис. 3.3. Точка беззбитковості [розроблено автором]

Отже, для того, щоб досягнути точки беззбитковості підприємству достатньо виробляти 11 тис.л. продукції, а підприємство виробляє 18 тис.л., отже отримує прибуток від своєї діяльності. Проте для покращення свого фінансового положення та з урахуванням цілей, що стосуються збільшення обсягів продажів, рекомендуємо підприємству в найближчий час досягнути

показника у 21 тис.л.

Проаналізуємо аналітичні показники, що стосуються проекту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз аналітичних показників проекту

Період, місяць, t	Початкові витрати, грн., ІС	Грошовий дохід, грн.	Грошові витрати, грн.	Грошовий потік, грн.	Дисконтований грошовий потік, грн.	Дисконтований грошовий потік нарастаючим підсумком, грн.
0	14646	0	14646	-14646	-14646	
1		7162	1124	6038	5590,741	5590,741
2		6558	2012	4546	3897,462	9488,203
3		8030	762	7268	5769,573	15257,78
4		7219	807	6412	4713,011	19970,79
5		5716	1453	4263	2901,326	22872,11
6		5047	811	4236	2669,399	25541,51
7		6963	757	6206	3621,141	29162,65
8		8109	1503	6606	3569,016	32731,67
9		9774	1578	8196	4100,041	36831,71
10		9759	413	9346	4329,006	41160,72
11		10079	1583	8496	3643,789	44804,51
12		11013	1843	9170	3641,533	48446,04

[розроблено авторкою]

Отже, провівши розрахунки отримуємо наступні дані (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Дані аналітичних розрахунків

Показник	Значення
NPV	3800,04
IRR	9,35%
Коефіцієнт рентабельності	12%
PI	14,2

[розроблено авторкою]

Тож по цим показникам можемо зрозуміти, що чиста приведена вартість комунікаційної кампанії складає: 3800 тис. грн, внутрішня норма рентабельності – 9,35%, що вище, ніж стандартний показник по підприємству (8%), коефіцієнт рентабельності – 12%, і це є хорошим середнім показником по галузі, а період окупності складає 14,2 місяця, тобто через рік інвестиції

окупляться і підприємство буде займати більш міцну позицію на ринку та комунікації продовжать позитивно впливати на підприємство у довгостроковій перспективі.

Далі розрахуємо показники ефективності, які плануємо досягнути.

- Додатковий товарообіг від впливу реклами (3.3):

$$T_d = (T_c * П * Д) / 100\% \quad (3.3)$$

де T_d – додатковий товарообіг під впливом реклами;

T_c – середньоденний товарообіг до рекламного періоду;

$П$ – приріст середньоденного товарообігу за рекламний і пострекламний періоди (%);

$Д$ – кількість днів обліку товарообігу в рекламному і пострекламному періодах.

Тоді отримуємо (3.4):

$$T_d = (51 * 11\% * 365) / 100\% = 20,5 \text{ тис.л.} \quad (3.4)$$

Отже, плануємо, що товарообіг збільшиться на 20,5 тис.л.

- Рентабельність продажу (РП) (3.5):

$$РП = (П / О) / 100\% \quad (3.5)$$

де РП – рентабельність продажу;

$П$ – прибуток від реалізації;

$О$ – обсяги продажу.

Тоді отримуємо (3.6):

$$РП = 86416 / 20600 * 100\% = 4,2\% \quad (3.6)$$

Отже, плануємо, що обсяги продажу збільшаться на 4,2%.

- Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (K_{EP}) (3.7):

$$K_{ep} = V_{p,zc} / \Pi_{pp} * 100\% \quad (3.7)$$

де K_{ep} – коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту;

$V_{p,zc}$ – витрати на рекламу і засоби стимулюванню збуту;

Π_{pp} – приріст прибутку від реалізації.

Тоді отримуємо (3.8):

$$K_{ep} = 1150 / 14646 * 100\% = 7,85\% \quad (3.8)$$

- Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) (3.9):

$$ROMI = V_n - L_m / I_m \quad (3.9)$$

де ROMI – рентабельність маркетингових інвестицій;

V_n – валовий прибуток;

I_m – інвестиції в маркетинг.

Тоді отримуємо (3.10):

$$ROMI = (86416 - 14646) / 14646 = 4,9 \quad (3.10)$$

- Коефіцієнт комунікативної ефективності комунікаційної політики (E_k) (3.11):

$$E_k = O_o / \text{Ца} \quad (3.11)$$

де E_k – коефіцієнт комунікативної ефективності комунікаційної політики;

O_o – кількість осіб цільової аудиторії, яка ознайомена з засобами

комунікаційної політики;

Ца – загальна чисельність осіб цільової аудиторії.

Тоді отримуємо (3.12):

$$E_k = 23 / 28 = 0,82 \quad (3.12)$$

Порівняємо планові показники з фактичними зараз (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Фактичні та планові показники ефективності комунікацій

Показник ефективності	Фактичне значення	Планове значення
Додатковий товарообіг під впливом реклами	-	20,5 тон
Рентабельність продажу (РП)	1,61	4,1%
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (K_{EP}):	3,6	7,85%
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI):	1,9	4,9
Коефіцієнт комунікативної ефективності комунікаційної політики	0,2	0,82

[розроблено авторкою]

Отже, плануємо істотне зростання усіх показників, особливо тих, які стосуються охоплення ринку.

Враховуючи, що даний проєкт маркетингових комунікацій економічно рентабельний і вплив від нього буде довготривалим та у подальшому позитивно відобразатиметься на економічних показниках підприємства, навіть коли воно зменшить інтенсивність схожих маркетингових заходів, рекомендуємо впровадити його на ТОВ «Щедро».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У Розділі 3 було рекомендовано проаналізувати маркетингові комунікаційні стратегії конкурентів та розробити власні комунікаційні стратегії. Тому було проаналізовано основного конкурента (ТМ «Токін») та прямих конкурентів (ТМ «Хоккайдо Клуб» та ТМ «Бонсай») з точки зору позиціонування, ключових повідомлень та каналів взаємодії зі споживачами.

Розроблено комунікаційну стратегію для соєвого соусу ТМ «Щедро» з використанням концепції See-Think-Do-Care (включаючи формування комунікаційних повідомлень для кожного етапу споживчої подорожі) та моделі PESO, яка візуально представляє канали комунікації розроблено та відображено у вигляді діаграми.

Результати дослідження показують підготовчий інструмент для впровадження ефективної комунікації та рекомендовані медіа-канали. Для кожного етапу клієнтського шляху були підібрані відповідні повідомлення, формат їх подачі та метрики успіху для кожної взаємодії з цільовою аудиторією. Ці рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Щедро» для реалізації ефективної комунікації зі споживачами однойменного бренду соєвого соусу.

Як продовження цього дослідження, дослідження сегменту ринку B2C «вегани та вегетаріанці» для збільшення асортименту соєвого соусу та створення цінності для цієї групи, а також дослідження цільової аудиторії ринку B2B для соєвого соусу ТМ «Щедро» для запуску нових продуктів та збільшення частки ринку допомога в розробці комплексної бізнес-стратегії для

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було зроблено такі висновки: теоретичні засади комунікаційної стратегії визначають комунікаційну стратегію як механізм донесення ключових повідомлень до цільових груп з метою отримання очікуваного зворотного зв'язку від цільової групи.

Як складова маркетингової стратегії компанії, комунікаційна стратегія повинна розроблятися відповідно до стратегії компанії, з урахуванням її цілей та завдань. Важливим аспектом цього процесу є її підпорядкованість іншим стратегіям, таким як позиціонування, продуктова, цінова та збутова стратегії. Комунікації повинні бути спрямовані на різні сегменти цільової аудиторії індивідуально і базуватися на різних мотиваціях і ціннісних факторах, характерних для конкретних груп. Це єдиний спосіб досягти бажаних комунікаційних цілей.

«Теорія завдань» або «теорія роботи, яку потрібно виконати» використовується для визначення сегментів цільової аудиторії, їхніх мотивів для придбання товару чи послуги та перешкод у процесі користування ними. Таке глибоке знання клієнтів допомагає налагодити з ними комунікацію на високому рівні, підвищити конверсію і, в свою чергу, поліпшити показники діяльності компанії. Варто підкреслити, що не менш важливим є правильний розподіл комунікації між медіа-каналами, для чого і використовується модель PESO. Модель призначена для візуального структурування існуючих каналів і забезпечення узгодженості між ними з метою створення ефективної та єдиної комунікаційної стратегії. Практичним інструментом для створення ключових повідомлень є «будинки повідомлень», який формулює повідомлення в ієрархічній і всеосяжній формі та підтримує єдину систему.

Ключові повідомлення відрізняються для різних цільових груп, тому для кожної мотиваційної групи буде окремий «будиночок». У цій роботі проведено фінансово-економічний аналіз ТОВ «Щедро» з метою дослідження фінансового стану компанії та її здатності утримувати лідируючі позиції на

українському ринку соєвого соусу. Аналіз українського ринку соєвого соусу був проведений з метою вивчення поточної ринкової ситуації в секторі соєвого соусу, зокрема попиту, продажів, ринкового середовища та аналізу майбутнього потенціалу цього сектору; для визначення цільового сегменту B2C, його раціональних та емоційних потреб була проведена детальна методологія «роботи, яку потрібно виконати».

Було проведено інтерв'ю-опитування. В ході дослідження було виділено три основні сегменти цільової аудиторії ринку B2C: «домашні кухарі», люди, які стежать за своїм здоров'ям, вегетаріанці та вегани. На основі дослідження були визначені емоційні потреби та концепції споживання кожного сегменту, які лягли в основу створення комунікаційних повідомлень. На основі цього аналізу було рекомендовано розробити унікальну комунікаційну стратегію, включаючи аналіз маркетингових комунікаційних стратегій конкурентів. З цією метою було проведено огляд основних конкурентів (Tokin™) та прямих конкурентів (Hokkaido Club™ та Bonsai™) для визначення їх позиціонування, ключових повідомлень та каналів взаємодії зі споживачами.

Розроблено комунікаційну стратегію для соєвого соусу ТМ «Щедро» з використанням концепції «See-Think-Do-Care» (включаючи формування комунікаційних повідомлень для кожного етапу споживчої подорожі) та моделі «PESO», яка візуально представляє канали комунікації розроблено та відображено на схемі. За результатами дослідження представлено підготовчий інструмент для впровадження ефективної комунікації та рекомендовані медіа-канали. Для кожного етапу клієнтської подорожі було обрано релевантні повідомлення, а також формат їх подачі та критерії вимірювання успішності кожної взаємодії з цільовою аудиторією. Ці рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Щедро» для впровадження ефективної комунікації зі споживачами однойменного бренду соєвого соусу. Дослідження цільової аудиторії B2B ринку соєвого соусу ТМ «Щедро» також допоможе розробити комплексну бізнес-стратегію для запуску нових продуктів та збільшення частки ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Baptista A. See, Think, Do & Care — A Content Focused Business
4. Berg B. L. Qualitative Research Methods for the Social Sciences / Bruce Lawrence Berg. – California State University 2004. – 384 с.
5. Bernard J. Baars. Cognition, Brain, and Consciousness. Introduction to Cognitive Neuroscience 2nd Edition / Bernard J. Baars, Nicole M. Gage. – Burlington, MA, USA, Oxford, UK: Elsevier Academic Press, 2010. – (2nd Edition). (ISBN: 9780123814401).
6. Clayton M. Christensen. Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice / Clayton M. Christensen, Hall Taddy., 2016. – (Audiobook).
7. Dietrich G. The Newly Refreshed PESO Model Graphic and Process [Електронний ресурс] / Gini Dietrich – Режим доступу до ресурсу: <https://spinsucks.com/communication/refreshed-peso-model/>.
8. Facebook-сторінка ТМ \"Бонсай\" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/TM.Bonsai/about>.
9. Facebook-сторінка ТМ \"Торчин\" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/torchyn.ua>.
10. Fajar. Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik / Fajar., 2009.
11. Fest M. The Message House Method. How to craft great messages and get your team to use them [Електронний ресурс] / Marc Fest – Режим доступу до ресурсу: <https://messagehouse.org/>.
12. Fill C. Marketing Communications / C. Fill, S. Turnbull., 2019. – 775 с. (Branding (Marketing)).
13. Framework [Електронний ресурс] / Allan Baptista. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://allanbaptista.medium.com/see-think-do-care-a-content-focusedbusiness-framework-783fc775da8e>.
14. Graham R. Beloved Brands: The playbook for how to build a brand your

consumers will love / Robertson Graham., 2018.

15. Instagram-сторінка ТМ \"Торчин\" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.instagram.com/torchyn.ukraine/>.
16. Instagram-сторінка ТМ \"Хоккайдо-Клуб\" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.instagram.com/p/CUnEplkKZ6H/>.
17. J. Rossiter. Advertising communications & promotion management / J. Rossiter, L. Percy. – New York: McGraw-Hill Companies, 1997.
18. Marketing Communications: An Integrated Approach / Paul Russell Smith, Jonathan Taylor., 2004. – 696 с. – (Business & Economics).
19. Message house template [Електронний ресурс] // ATLIASSIAN – Режим доступу до ресурсу: <https://www.atlassian.com/software/confluence/templates/message-house>.
20. New Strategy Group РОЗРОБКА САЙТА ТА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ТОРЧИН [Електронний ресурс] / Strategy Group New – Режим доступу до ресурсу: <https://nsg.agency/cases/rozrobka-sajta-ta-komunikacijnoiplatformi-dlya-torchin>.
21. PESO media strategy shifts to SOEP: Opportunities and ethical dilemmas / J. Macnamara, M. Lwi, A. Adi, A. Zerfass. // Public Relations Review, Volume 42. – 2016. – №3. – С. 377–385.
22. Philip Kotler. Marketing management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller., 2016. – (15th edition).
23. Philip Kotler. Principles of Marketing 2nd edition / Philip Kotler., 1980.
24. SPOTLIGHT ON CONSUMER INSIGHT. Know Your Customers' \"Jobs to Be Done\" / Clayton M. Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, David S. Duncan., 2016. – (Harvard Business Review).
25. Steve Mulder. The User Is Always Right: A Practical Guide to Creating and Using Personas for the Web. 1st edition / Steve Mulder, Ziv Yaar., 2006. – 312 с. (Business & Economics).
26. Steve Portigal. Interviewing Users: How to Uncover Compelling Insights [Електронний ресурс] / 1. Steve Portigal – Режим доступу до ресурсу:

<https://drive.google.com/file/d/1rhjG79NdmxY2QwiZrgdoiix8ZiHhRXVI/view?pli=1>.

27. YouTube-канал ТМ \"Хоккайдо-Клуб\" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.youtube.com/@hokkaidoclub9564/featured>.

28. YouTube-проект \"Смачні історії\" ТМ \"Торчин\" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.youtube.com/c/istoriitorchyn>.

29. Берещак В. Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією / Вікторія Берещак. – Київ: Yakaboo Publishing, 2023. – 200 с.

30. Бондар В. С. Методологічні особливості якісних методів / В. С. Бондар // Наукові записки НаУКМА. – 2000. – Т. 18 : Соціологічні науки. – С. 31–34.

31. Веб-сайт ТМ \"Торчин\" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://torchyn.ua/>.

32. Відгуки про ТМ «Bonsai» у Facebook [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/TM.Bonsai/reviews>.

33. Городяненко В. Соціологічна енциклопедія / Городяненко В.. – Київ: Академвидав, 2008. – 364 с.

34. Губинський А. JTBD, чому клієнти “наймають” та “звільняють” продукти? [Електронний ресурс] / Андрій Губинський // Craft Innovatios. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/jobs-to-bedone-theory-cases>.

35. І. А. Хмарська «Сутність та значення комплексу маркетингових комунікацій підприємств» - Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 6, Т. 2

36. Інформація про соєвий соус \"Торчин\" на офіційному сайті [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://torchyn.ua/products/soievisousy>.

37. Ларіна Я. С. Поведінка споживача / Я. С. Ларіна, А. В. Рябчик. – Київ: ВЦ «Академія», 2014. – 224 с. – (Навчальний посібник). – («Альма-матер»).

38. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний

ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

39. Офіційний сайт ТОВ «Щедро» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://schedro.ua/>.

40. Офіційний сайт Торгової компанії \"Екона\" - виробника соєвої продукції ТМ Hokkaido Club и ТМ Izobiliti [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ru.ekona.ua/about>.

41. План глибинного інтерв'ю [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/NKononenko/Downloads/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%D0%B2%D1%8C20\(2\).pdf](file:///C:/Users/NKononenko/Downloads/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%20%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%D0%B2%D1%8C20(2).pdf).

42. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення / М. П. Побережна. // Управління сучасним підприємством : матеріали ІХІ Міжнародої науково-практичної конференції. – 2013. – С. 25–27.

43. Прохорова А. А. Методологічні особливості дослідження особистих свідчень учасників майдану 2013–2014 років методом напівструктурованого інтерв'ю [Електронний ресурс] / Прохорова // НАУКОВІ ЗАПИСКИ НАУКМА - Т.-196. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/645bcd21-808e-4086-9da2a7357e13398f/content>.

44. Романенко О. О. Концептуальні підходи щодо визначення маркетингових комунікаційних стратегій підприємства / О. О. Романенко., 2017. – (Економічний вісник). – (ISSN 2073-9982; 1).

45. Симончук О. В. Глибинне інтерв'ю: теорія і технологія. Технології прикладних соціологічних досліджень / О. В. Симончук. – Київ: Інститут соціології НАН України, 2014. – 224 с. – (Навчально-методичний посібник).

46. Статистична інформація щодо експорту та імпорту товарів за кодом УКТ ЗЕД. Офіційний сайт Митної служби України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/dimensions>.

47. Фінансова звітність ТОВ \"Щедро\" за МСФЗ за 2022 рік [Електронний

ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://schedro.ua/files/finansova-zvitnistza-2022-rik.pdf>.

48. Форма-опитувальник для відпору потенційних респондентів для якісного дослідження цільової аудиторії соєвого соусу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
https://docs.google.com/forms/d/16Hw43iX0UVrwWLyZmwCWSQmBHpsJKiQ_lbOc4ZDNfZo/viewform?edit_requested=true.

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «Щедро»

