

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

**МАРКЕТИНГ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ  
ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ**

*Монографія*

*За науковою редакцією А. А. Мазаракі,  
доктора економічних наук, професора, академіка НАПН України*

**Київ 2018**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ  
заборонено**

УДК 339.138  
М 25

Автори: Є. В. Ромат, д-р наук з держ управл., проф.;  
Т. Л. Мітяєва, канд. екон. наук, доц.;  
Л. О. Попова, канд. екон. наук, доц.;  
О. М. Прядко, канд. екон. наук, доц.;  
І. Ю. Тарасов, канд. екон. наук, доц.

*За науковою редакцією А. А. Мазаракі,  
доктора економічних наук, професора, академіка НАПН України*

Рецензенти: Н. В. Карпенко, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри  
маркетингу Полтавського університету економіки і торгівлі;  
Т. В. Камінська, д-р екон. наук, проф. кафедри екон. теорії  
Харківського національного юридичного університету  
ім. Я. Мудрого;  
О. І. Лабурцева, д-р екон. наук, проф. кафедри маркетингу  
Київського національного торговельно-економічного  
університету

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного  
торговельно-економічного університету  
(протокол № 10 від 20 червня 2017 р.)*

**Маркетинг на ринку продуктів швидкого приго-**  
тування : монографія / Є. В. Ромат, Т. Л. Мітяєва,  
Л. О. Попова та ін. ; за наук. ред. А. А. Мазаракі, д-ра  
екон. наук, проф., академіка НАПН України. – Київ :  
Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 208 с.  
ISBN 978-966-629-911-9  
DOI: 10.31617/m.knute.2018-956

У монографії розглянуто теоретичні основи маркетингової діяльності на ринку продуктів швидкого приготування в сучасних економічних умовах. Здійснено моніторинг стану і тенденцій розвитку ринку продуктів швидкого приготування, розроблено теоретичні засади сегментування цього ринку, враховуючи особливості даного типу продукції. Досліджено концептуальні засади застосування маркетингових технологій позиціонування та брендингу. Розроблено методологію управління маркетингом підприємства на ринку продуктів швидкого приготування.

Для науковців, практичних працівників, лінійних, регіональних маркетинг-менеджерів та маркетологів торговельних підприємств, викладачів економічних дисциплін, аспірантів.

УДК 339.138

ISBN 978-966-629-911-9

© Ромат Є. В., Мітяєва Т. Л., Попова Л. О.,  
Прядко О. М., Тарасов І. Ю., 2018  
© Київський національний торговельно-  
економічний університет, 2018

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>Розділ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ</b> .....	6
1.1. Стратегічний маркетинг як методологія ринкової діяльності підприємств .....	6
1.2. Стратегії підприємства на ринку продуктів швидкого приготування .....	22
1.3. Особливості стратегічного управління на ринку продуктів швидкого приготування .....	35
<b>Розділ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ</b> .....	52
2.1. Характеристика товарного профілю продуктів швидкого приготування .....	52
2.2. Концептуальні засади сегментування ринку продуктів швидкого приготування .....	93
2.3. Критерії та етапи сегментування на ринку продуктів швидкого приготування .....	115
<b>Розділ 3. МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИКІВ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ</b> .....	144
3.1. Специфіка маркетингового бюджетування на ринку продуктів швидкого приготування .....	144
3.2. Моделювання оцінювання ринкових можливостей підприємства .....	154
3.3. Кластеризація ринку продуктів швидкого приготування на підставі споживчих переваг .....	168
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	180
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	183
<b>ДОДАТКИ</b> .....	193

## ВСТУП

Сучасний етап економічного розвитку вітчизняного споживчого ринку, його нові закономірності та пріоритети, зміна чинників регулювання і насичення, трансформація парадигми ресурсного і товарного забезпечення зумовлюють необхідність удосконалення всіх складових механізму його функціонування з обов'язковим застосуванням маркетингових інструментів. У зв'язку з цим особливого значення набувають дослідження стану споживчого ринку і тенденцій розвитку як важливої складової загальної економічної системи.

Першочергового вирішення потребують питання комплексного маркетингового дослідження та розроблення маркетингових стратегій розвитку складових споживчого ринку, зокрема підприємств продуктів швидкого приготування.

Важливість розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємств продуктів швидкого приготування України зумовлена потребою створення сприятливих умов для розвитку вітчизняного харчового виробництва, впровадження наукомістких технологій у підприємства, зменшення залежності від імпортних поставок продовольства, перетворення агропромислового комплексу у високоефективний, експортоспроможний стабільний сектор економіки та забезпечення продовольчої безпеки держави. Ефективне економічне зростання країни вимагає розв'язання стратегічних завдань: створення в Україні потужної харчової індустрії для задоволення потреб внутрішнього і зовнішнього ринків у продовольстві, забезпечення продовольчої безпеки держави, формування потужного експортного потенціалу, збільшення валютних та бюджетних надходжень.

Однак, незважаючи на важливість і актуальність таких досліджень, нині бракує наукових праць з висвітлення даної проблематики. Тому основна мета цього видання – об'єднання традиційного й інноваційного підходів до маркетингових досліджень ринку продуктів швидкого приготування. Тож актуальність вирішення вказаних проблем зумовлена ще й тим, що відповідно до Концепції державної промислової

політики України від 12 лютого 2003 р. та Державної програми розвитку промисловості від 28 липня 2003 р., розвиток харчової промисловості визначений як один з пріоритетних напрямів структурної економічної політики України. Харчова промисловість входить у першу п'ятірку галузей по наповненню державного бюджету, забезпечує один з найвищих темпів росту обсягів виробництва продукції серед інших галузей економіки, посідає друге місце (після металургії та оброблення металу) за обсягами виробництва продукції у структурі промислового виробництва України.

Розроблення стратегії розвитку підприємств продуктів швидкого приготування повинно ґрунтуватися на аналізі сучасного стану та проблем галузі, визначенні внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на розвиток підприємств та стратегічних цілей діяльності, прогнозуванні розвитку на довгострокову перспективу, виявленні завдань структурної перебудови роботи підприємств продуктів швидкого приготування, ризиків і загроз.

Монографія містить змістовне дослідження на основі кластерного аналізу та сегментування сучасного стану розвитку підприємств продуктів швидкого приготування України в цілому та її регіонів, у ній чітко визначені стратегічні цілі, основні завдання та пріоритети перспективного розвитку підприємств продуктів швидкого приготування, а також основні прогнозовані показники економічної діяльності. У виданні висвітлений широкий спектр економічних проблем харчової галузі та шляхи їх розв'язання. Крім того, значну увагу приділено питанням визначення та обґрунтування основних напрямів і шляхів удосконалення територіальної організації харчової промисловості України, її галузей і виробництв, поглиблення регіональної і галузевої спеціалізації, виявлення галузевих і регіональних резервів досягнення її інтенсивного розвитку, докорінного підвищення соціальної, екологічної та економічної ефективності виробництва харчових продуктів, модернізації та технічного оновлення підприємств галузі на основі використання інноваційних можливостей.

# **Розділ 1**

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ**

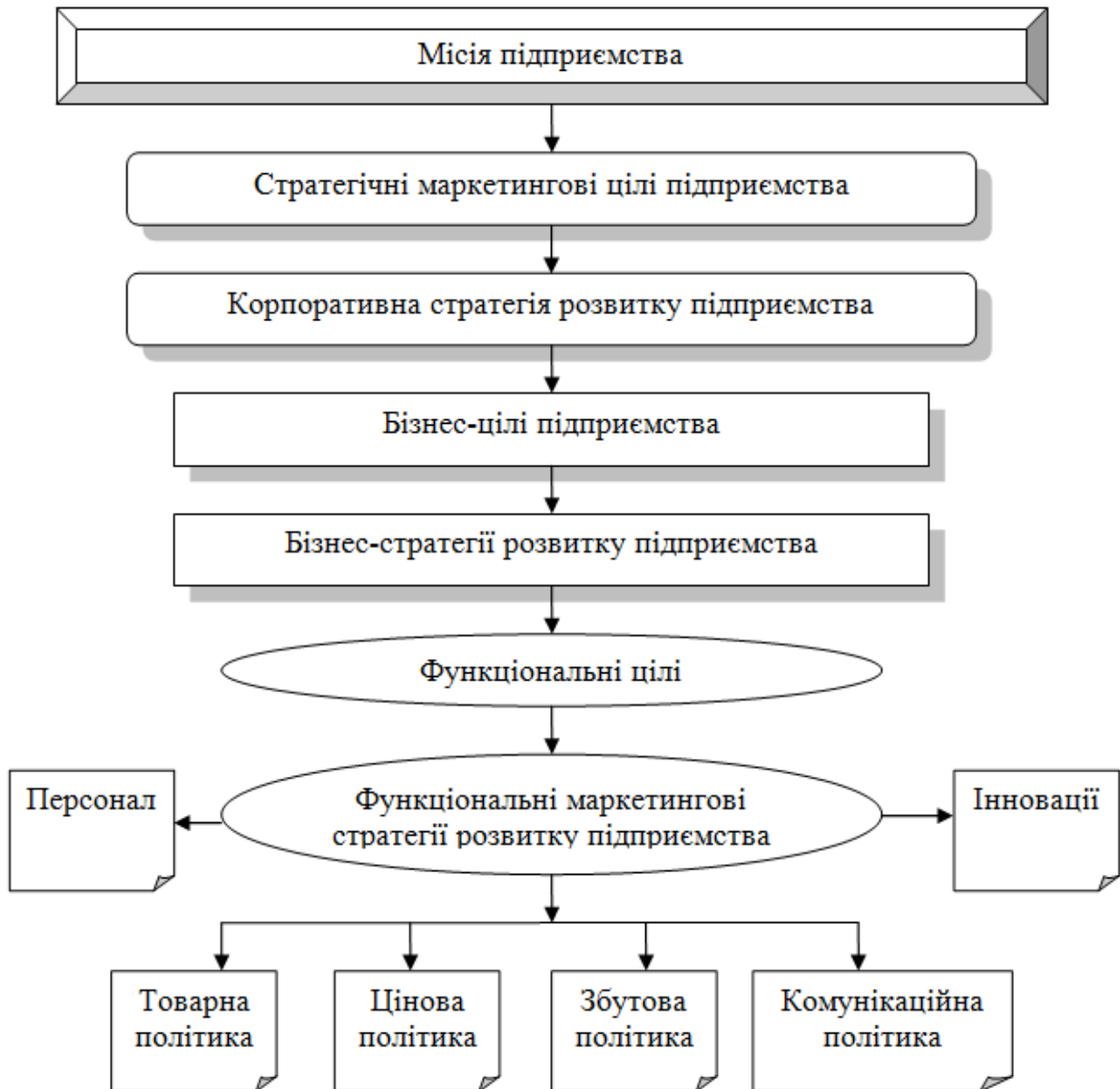
### **1.1. Стратегічний маркетинг як методологія ринкової діяльності підприємств**

Функціонування сучасних підприємств на ринку ускладнюється через високу динамічність маркетингового середовища, невизначеність умов господарювання, підвищення вимог покупців до товарів і послуг, загострення конкурентної боротьби, насиченість ринків збуту, кризові явища та ін. Тому кожне підприємство намагається знайти ефективний механізм забезпечення свого розвитку, що зумовлює необхідність використання інструментів стратегічного маркетингу.

Стратегічний маркетинг – складова загальної системи управління підприємством, основною метою якого є розроблення маркетингових стратегій для забезпечення розвитку підприємства. Інструменти стратегічного маркетингу повинні використовуватись на всіх рівнях управління підприємством (див. рис. 1.1). Отже, визначаючи місце стратегічного маркетингу у процесі управління розвитком підприємства, слід зазначити, що маркетингові стратегії розробляються на корпоративному рівні (для досягнення стратегічних маркетингових цілей), бізнес-рівні (для досягнення бізнес-цілей) та функціональному рівні (для досягнення функціональних цілей), а в цілому вся сукупність маркетингових стратегій сприяє реалізації місії підприємства.

При переході підприємства від традиційної діяльності до діяльності, орієнтованої на стратегічний маркетинг, відбуваються зміни у взаємодіях підприємства із зовнішнім середовищем, а також змінюється спрямованість загальної політики підприємства (див. табл. 1.1).

**Розділ 1. Методологічні основи маркетингу на ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 1.1. Місце стратегічного маркетингу в управлінні розвитком підприємства*

*Джерело: розроблено авторами*

Так, підприємства, що орієнтують свою діяльність на засадах стратегічного маркетингу, здатні функціонувати в умовах нестабільного маркетингового середовища. Такі підприємства активізують свою роботу стосовно пошуку нових напрямів діяльності, спрямовують свої зусилля на

розвиток, пошук нових ринків збуту, забезпечення стійких конкурентних переваг і в цілому лідируючого положення на ринку, адаптацію до мінливих умов на ринку, активно впроваджують інновації, використовують систему управління за слабкими сигналами.

Сутність стратегічного маркетингу відображають його основні елементи (див. табл. 1.2).

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика традиційної діяльності підприємств і діяльності підприємств, орієнтованих на стратегічний маркетинг**

Параметри	Підприємства з традиційною діяльністю	Підприємства, орієнтовані на стратегічний маркетинг
Рівень нестабільності середовища	Передбачуваний	Непостійний, частково передбачуваний
Чинники, які спонукають до змін	Криза	Безперервний пошук нових, перспективних напрямів діяльності
Загальна політика підприємства	Збереження існуючого положення, стабільність виробництва та збуту продукції	Стратегія безперервного зростання, виокремлення стратегічних зон господарювання, пошук нових ринків, забезпечення стратегічних переваг
Політика на ринках збуту	Інерційний сценарій діяльності, можливе зростання підприємства разом з ринком	Пошук і створення нових ринків, випереджальна адаптація на ринку, забезпечення лідируючого положення на ринку порівняно з конкурентами
Напрями досліджень	Удосконалення технології, імітація	Створення нових продуктів, технологій



**Розділ 1. Методологічні основи маркетингу на ринку продуктів швидкого приготування**

*Закінчення табл. 1.1*

Параметри	Підприємства з традиційною діяльністю	Підприємства, орієнтовані на стратегічний маркетинг
Темп зміни технологій	Низький темп зміни технології, довгий життєвий цикл продукції, низький ступінь диференціації продукції	Високий темп зміни технології, короткий життєвий цикл продукції, високий ступінь диференціації продукції
Способи розв'язання проблем, методи управління	Аналіз показників виробничо-збутової діяльності, метод спроб та помилок	Сценарний аналіз, імітаційне моделювання, управління за слабкими сигналами

*Джерело: [78, с. 243, 244]*

*Таблиця 1.2*

**Елементи стратегічного маркетингу**

Елементи	Орієнтири при виборі стратегії	Умови, обмеження, критерії
Стратегія організації	Цілі організації	Профіль організації, ресурси, можливості
Стратегічні цілі	Цільова частка ринку; доходність	Ринкова привабливість сегментів
Цільові споживачі	Розширення ринку, розвиток або диверсифікація; ефективність	Життєвий цикл товару, ринкові сегменти/потреби покупців; рівень конкуренції
Конкурентоспроможність	Стратегія конкуренції; конкурентне позиціонування	Погрози з боку конкурентів
Маркетингова програма	Маркетинг-мікс: стратегії товарні, цінові, збутові, комунікаційні, кадрові	Потреба цільових сегментів; забезпечення взаємності всіх елементів; співвідношення ресурсів і прибутку

Закінчення табл. 1.2

Елементи	Орієнтири при виборі стратегії	Умови, обмеження, критерії
Організація та впровадження	Структури і системи; кваліфікація; досвід; розуміння стратегії	Потреба у стратегії, кадри, корпоративна політика
Діяльність на ринку	Вибір найкращої стратегії та її впровадження	Якісний аналіз; вибір стратегії; якість плану маркетинг-мікс

Джерело: [79, с. 42]

Отже, основні елементи стратегічного маркетингу – це стратегія підприємства, стратегічні цілі, цільовий ринок, конкурентоспроможність підприємства, маркетингові програми, організаційна структура, орієнтована на маркетинг, діяльність на ринку.

Оскільки стратегічний маркетинг спрямований насамперед на розроблення маркетингових стратегій, то розглянемо суть поняття «стратегія» (табл. 1.3). Це поняття можна розглядати з різних поглядів. Найбільш поширеними є такі: стратегія як засіб досягнення цілей; як процес; як метод впливу на ринок; як програма; як напрям розвитку підприємства.

Таблиця 1.3

### Основні дефініції понять «стратегія» та «маркетингова стратегія»

Визначення	Джерело
<b>Стратегія як засіб досягнення цілей</b>	
Маркетингова стратегія – засіб досягнення цілей; генеральні стратегічні напрями діяльності підприємства, з якими повинні поєднуватися всі аспекти маркетингового плану; сукупність рішень організації стосовно вибору цільового ринку і продукту	Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях : учеб. пособие / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 496 с. – С. 44

**Розділ 1. Методологічні основи маркетингу на ринку продуктів швидкого приготування**

*Продовження табл. 1.3*

Визначення	Джерело
для ринку; оптимальне управління продуктом та оптимальний розподіл ресурсів; сполучення ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей ризику, що виходить з навколишнього середовища, з іншого боку, при якому досягаються основні цілі	
Під стратегією в менеджменті розуміється загальна концепція того, як досягаються основні цілі підприємства, розв'язуються визначені проблеми і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси	Основи менеджмента : учеб. для вузов / [Д.Д. Вачугов и др.] ; под ред. Д.Д. Вачугова. – М. : Высш. шк., 2002. – 367 с. – С. 278
Стратегія – це модель довгострокових дій організації, необхідних для досягнення стратегічних цілей економічного, науково-технічного, організаційного і соціального характеру; забезпечення конкурентних переваг і випереджальної адаптації в середовищі, що динамічно змінюється	Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Л.О. Прокопчук. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 511 с. – С. 17
Стратегія – комплекс базових рішень, принципів, спроможностей керівництва, спрямованих на досягнення основної мети	Синяева И.М. Управление маркетингом : учеб. пособие / И.М. Синяева. – М. : Вуз. учебн., 2003. – 224 с. – С. 47
Стратегія – це система управлінських рішень, спрямованих на реалізацію місії організації та її перетворення в новий стан	Веснин В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2005. – 504 с. – С. 308
Стратегія – це визначені довгострокові цілі, а також принципові дії щодо їх реалізації	Петруня Ю.Є. Маркетинг : навч. посіб. / Ю.Є. Петруня. – Київ : Знання, 2007. – 325 с. – С. 273
Маркетингова стратегія – засоби досягнення маркетингових цілей	Маркетинг : підручник / [В. Руделіус та ін.] ; під ред. О.І. Сидоренко. – Київ : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422 с. – С. 393

Продовження табл. 1.3

Визначення	Джерело
<b>Стратегія як процес</b>	
Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	Федько В.П. Основы маркетинга / В.П. Федько, Н.Г. Федько. – Ростов н/Д : Феникс, 2002. – 480 с. – С. 209
Маркетингова стратегія – це процес оцінювання варіантів досягнення маркетингових цілей	Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с. – С. 146
<b>Стратегія як метод впливу на ринок</b>	
Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до покупки	Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 804 с. – С. 797
Маркетингова стратегія – це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності	Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 1999. – 384 с. – С. 202
<b>Стратегія як програма</b>	
Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління щодо досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності	Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с. – С. 629
Маркетингова стратегія – це довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації	Петруня Ю.Є. Маркетинг : навч. посіб. / Ю.Є. Петруня. – Київ : Знання, 2007. – 325 с. – С. 276

**Розділ 1. Методологічні основи маркетингу на ринку продуктів швидкого приготування**

*Закінчення табл. 1.3*

Визначення	Джерело
<b><i>Стратегія як напрям розвитку підприємства</i></b>	
Стратегія – це генеральний напрям розвитку підприємства, що відображає його стратегічні пріоритети і враховує внутрішній потенціал підприємства, а також можливості та погрози його зовнішнього оточення	Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга : монография / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк : ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2005. – 171 с. – С. 29

*Джерело: розроблено авторами*

Таким чином, розглядаючи стратегію як засіб досягнення цілей підприємства (П.С. Зав'ялов, Д.Д. Вачугов, В. Руделіус, Ю.Є. Петруня, Л.О. Прокопчук, В.Р. Веснін, І.М. Синяєва), розкривається основне її призначення, однак ця точка зору обмежена через те, що не враховує мінливість чинників маркетингового середовища.

Погляди науковців, які розглядають стратегію як процес (В.П. Федько, Дж. Бернет), як метод впливу на ринок (Г. Ассель, З.Є. Шершньова), як програму (Р.А. Фатхутдінов), є також обмеженими, тому що увага приділяється окремим аспектам стратегії, а не розглядається комплексно.

Ми дотримуємось точки зору Л.В. Балабанової, В.В. Слипенького, які пропонують розглядати стратегію як напрям розвитку підприємства, оскільки при цьому враховуються чинники маркетингового середовища і внутрішній потенціал підприємства, що дозволяє досягати визначених цілей і розвиватись.

Отже, маркетингові стратегії розвитку підприємства – це система узгоджених і взаємопов'язаних стратегій, що базуються на використанні концепції стратегічного маркетингу і спрямовані на забезпечення міцної позиції підприємства на ринку в умовах нестабільності.

Процес розроблення маркетингових стратегій розвитку підприємства передбачає наявність вхідних та вихідних елементів (див. рис. 1.2).

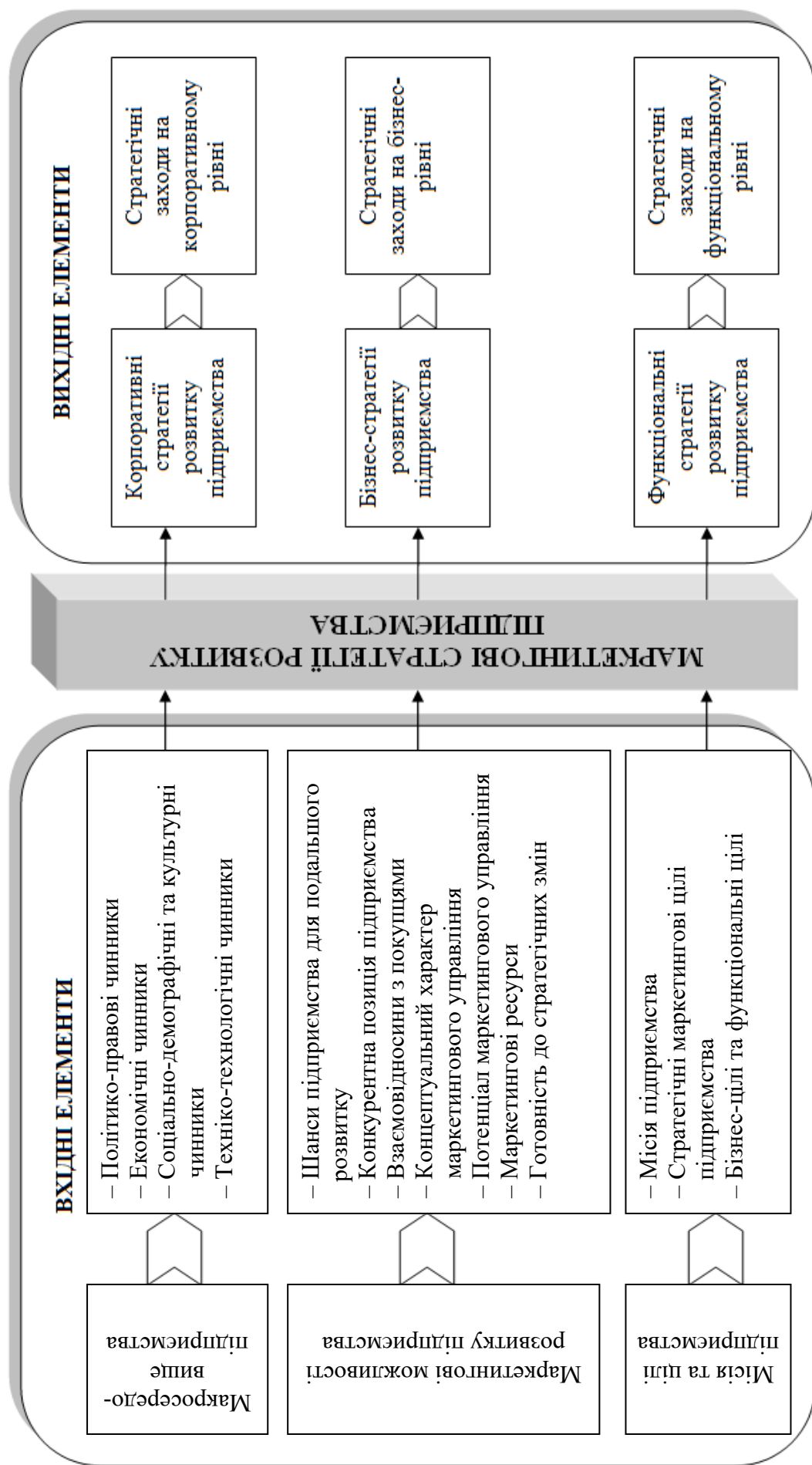


Рис. 1.2. Елементи маркетингових стратегій розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами

Вхідні елементи – чинники маркетингового макросередовища, стан та динаміку яких необхідно проаналізувати, маркетингові можливості розвитку підприємства, а також місія та цілі підприємства, досягненню яких повинні сприяти розроблені маркетингові стратегії. Вихідними елементами є маркетингові стратегії різних рівнів (корпоративні, бізнес-стратегії та функціональні), а також відповідні стратегічні рішення щодо їх реалізації.

Зміна зазначених елементів маркетингових стратегій зумовлює наявність великого різноманіття стратегій, основні види з яких наведено в *дод. А*.

Основні покликання маркетингових стратегій розвитку підприємства – узгодження наявного маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства з обраними стратегічними напрямками розвитку.

Маркетинговий потенціал стратегічного розвитку підприємства – це сукупність маркетингових ресурсів та маркетингових можливостей розвитку підприємства. Маркетингові ресурси охоплюють такі види ресурсів:

- інформаційні (проведення маркетингових досліджень, якість інформації та ін.);
- товарні (конкурентоспроможність товарів, асортимент, якість товарів, упаковка, життєвий цикл товарів та ін.);
- кадрові (компетентність персоналу, структура персоналу, система розвитку і мотивації персоналу та ін.);
- фінансові (ліквідність активів, рентабельність діяльності, забезпеченість власними фінансовими ресурсами та ін.);
- матеріально-технічні (стан приміщень, автоматизація і механізація технологічних процесів та ін.).

Маркетингові можливості розвитку підприємства складаються з внутрішніх можливостей (концептуальний характер маркетингового управління підприємством, усталеність маркетингового управління підприємством) і зовнішніх можливостей, які визначаються позицією підприємства на ринку (його конкурентною позицією і результативністю взаємовідносин з клієнтами).

Процес розроблення маркетингових стратегій розвитку підприємства представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Етапи процесу розроблення маркетингових стратегій розвитку підприємства

Джерело: розроблено авторами



Отже, основні етапи процесу розроблення маркетингових стратегій розвитку підприємства такі:

- аналіз маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства;
- формулювання цілей підприємства та їх узгодження з маркетинговим потенціалом стратегічного розвитку;
- розроблення системи маркетингових стратегій розвитку та їх узгодження з маркетинговим потенціалом розвитку підприємства;
- аналіз якості маркетингових стратегій розвитку підприємства;
- розроблення стратегічних заходів щодо реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства;
- бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства;
- коригувальні дії.

Варто зазначити, що процес розроблення маркетингових стратегій розвитку підприємства має циклічний характер, оскільки незадовільні результати аналізу якості стратегій вимагають розроблення нових стратегій, а незадовільні результати бенчмаркінгу результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства зумовлюють необхідність перегляду не тільки самих стратегій, але й цілей підприємства.

Основна вимога до маркетингових стратегій розвитку підприємства полягає в тому, що вони повинні бути результативними. Для забезпечення результативності обраних маркетингових стратегій розвитку підприємства потрібно, щоб вони відповідали певним вимогам, які висуваються до них (див. рис. 1.4).

Маркетингові стратегії розвитку підприємства повинні бути чітко сформульовані, конкретні і не мати у собі протиріч, що дозволить персоналу підприємства полегшити їх реалізацію.

Ментальна правильність маркетингових стратегій розвитку підприємства передбачає розуміння цілей. Потрібно системно розглядати все те, що пов'язано зі стратегією і стратегічним

управлінням, є певним органічним синтезом менеджмент-науки, менеджмент-мистецтва і феноменів успішної бізнес-практики. Причому складова менеджмент-мистецтва в усіх випадках є суттєво значимою, а в деяких ситуаціях – основною і домінуючою [80, с. 184].

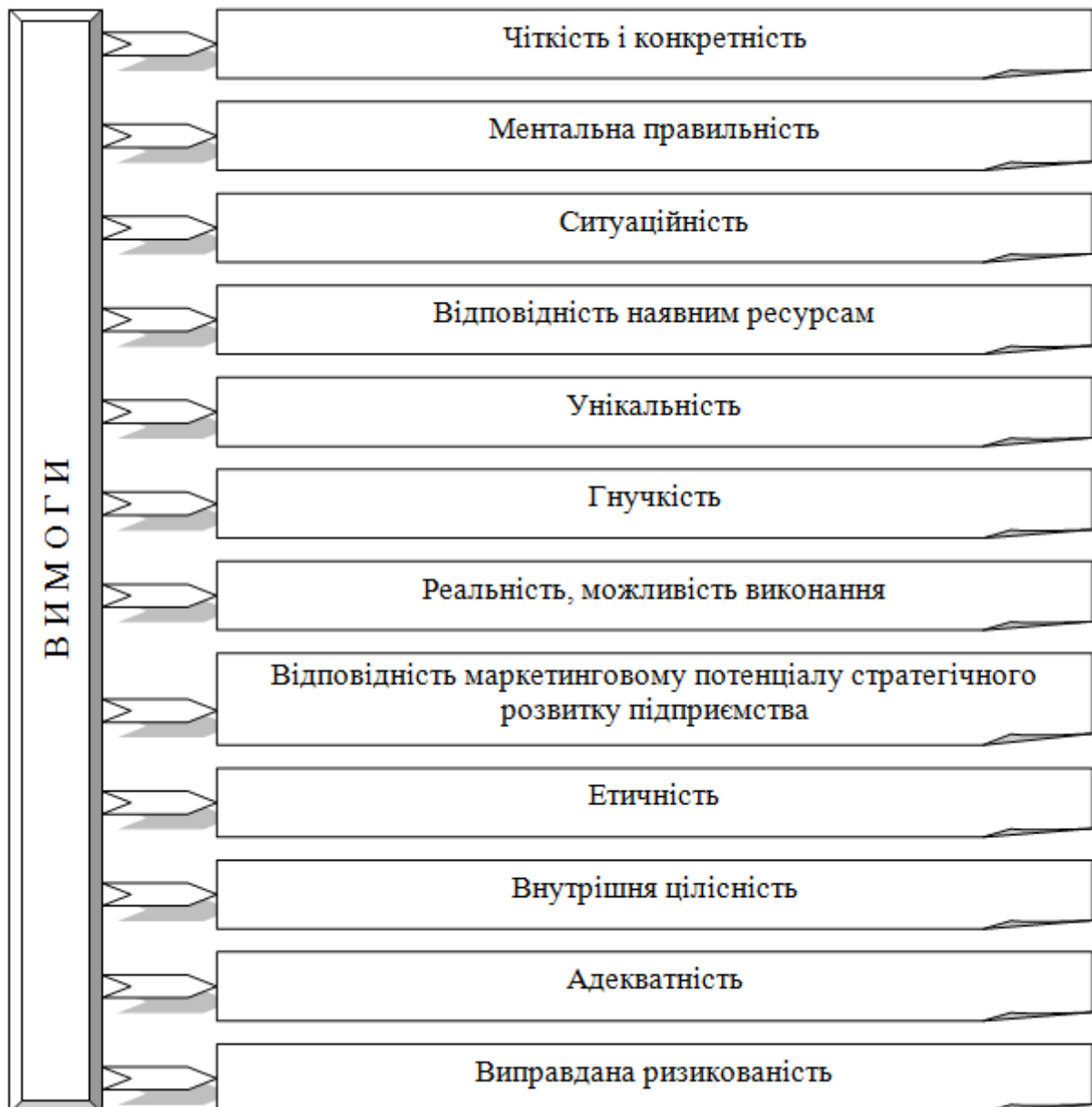


Рис. 1.4. Вимоги, що висуваються до маркетингових стратегій

Джерело: розроблено авторами

Ситуаційний підхід у сучасному менеджменті взагалі посідає особливе місце, а зокрема, ефективна стратегія завжди інтегрує характерні особливості саме певної конкретної ситуації у ключові чинники майбутнього, тобто стратегічного успіху певної конкретної фірми [80, с. 184, 185].

Маркетингові стратегії розвитку підприємства повинні відповідати наявним ресурсам, оскільки реалізація кожної стратегії вимагає певних витрат. Тому досить важливо, щоб маркетингові ресурси були розподілені відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства.

Для досягнення майбутнього бізнес-успіху у стратегію конкретної організації повинні бути закладені деякі сильні змістові моменти, які в реальній практиці ведення бізнесу роблять її значно відмінною від стратегій усіх головних конкурентів [80, с. 185].

Будь-яка стратегія повинна бути гнучкою, оскільки сучасні підприємства діють в умовах підвищеної динамічності маркетингового середовища, що зумовлює необхідність проведення певних стратегічних змін.

При розробленні маркетингових стратегій розвитку підприємства слід враховувати те, що вони повинні бути реалістичними. Тобто передумовою результативності маркетингових стратегій розвитку підприємства є можливість їх виконання.

Кожна маркетингова стратегія розвитку мусить бути узгоджена з маркетинговим потенціалом стратегічного розвитку підприємства, тобто стратегії повинні бути узгоджені не лише з маркетинговими ресурсами, але й зі станом маркетингового управління підприємством і з позицією підприємства на ринку.

У процесі розроблення і реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства допустимі лише ті дії, які відповідають нормам моралі і права, в чому і полягає етичність стратегій.

Необхідна умова результативності обраної стратегії – забезпечення її внутрішньої цілісності, яка полягає у відсутності протиріч між її елементами (довгострокових і короткострокових цілей, стратегічних заходів та ін.).

Маркетингові стратегії розвитку підприємства повинні бути адекватними тим умовам, що склалися в маркетинговому середовищі. Адекватність стратегії витікає з її гнучкості, яка дозволяє своєчасно відреагувати на зміни, що відбуваються, і пристосуватися до них.

Реалізація будь-якої стратегії пов'язана з певним ризиком, оскільки неможливо спрогнозувати довгострокові перспективи розвитку підприємства. Тому при виборі стратегії потрібно орієнтуватись на оптимальний рівень її ризикованості.

На маркетингові стратегії розвитку підприємства впливає низка чинників (див. рис. 1.5), які необхідно враховувати при виборі стратегії.

Місія та цілі підприємства безпосередньо зумовлюють вибір маркетингових стратегій розвитку. При перегляді місії або зміні цілей, що відбувається в результаті зміни суспільних пріоритетів і потреб, стратегія повинна корегуватись, щоб бути релевантною [81, с. 309, 310].

На маркетингові стратегії розвитку підприємства значний вплив здійснюють конкурентні переваги, тобто сукупність додаткових можливостей, якими підприємство володіє у своїй сфері діяльності порівняно з конкурентами. Конкурентні переваги забезпечують найвищу ефективність роботи фірми, але рано чи пізно вони слабіють або зникають під натиском суперників. Тому на практиці постійно слід підтримувати їх на належному рівні та шукати нові [82, с. 280].

Важливим чинником, що впливає на вибір стратегії, є особливості продукції, її збуту, сервісного обслуговування, транспортування.

До організаційних чинників, що впливають на маркетингові стратегії розвитку підприємства, належать організаційна структура управління, стан системи управління, налагодженість внутрішніх комунікацій.

**Розділ 1. Методологічні основи маркетингу на ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 1.5. Чинники, що впливають на маркетингові стратегії розвитку підприємства*

*Джерело: розроблено авторами*

Маркетинговий потенціал стратегічного розвитку підприємства безпосередньо зумовлює вибір маркетингових стратегій розвитку підприємства, оскільки для реалізації стратегій необхідні певні маркетингові ресурси і маркетингові можливості.

Персонал – важливий чинник, оскільки від його компетентності і досвіду, від оптимальності його структури, від

рівня його стимулювання залежить результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Корпоративна культура підприємства сприяє підвищенню результативності реалізації стратегій, тому важливо забезпечити згуртованість колективу, створити сприятливий морально-психологічний клімат.

Діяльність підприємства на ринку спрямована, насамперед, на задоволення потреб певного сегмента покупців, тому при виборі маркетингових стратегій розвитку підприємства потрібно враховувати особливості цільового ринку підприємства.

Реалізація будь-якої стратегії вимагає певних витрат, тому підприємству, перш ніж обрати ту чи іншу стратегію, необхідно оптимізувати структуру своїх витрат.

Характер маркетингових стратегій розвитку підприємства визначається значною мірою ринковою позицією підприємства: його конкурентною позицією і результативністю взаємовідносин з покупцями.

Стадія життєвого циклу підприємства зумовлює вибір стратегічного напрямку розвитку, а отже, і вибір маркетингових стратегій розвитку підприємства.

## **1.2. Стратегії підприємства на ринку продуктів швидкого приготування**

У ХХІ ст. економіка характеризується значними змінами, зумовленими потребою участі країн та відповідно підприємств у глобальних економічних процесах. Проте не завжди всі вони готові до такого роду відкритості та здатності витримати конкуренцію з боку світових компаній. Це стосується не лише нових підприємств, але й тих, які працюють на світових ринках. Економіка стає глобальною, й усі учасники світогосподарських зв'язків відчують на собі її обмеження, з одного боку, а з іншого, – отримують широкі можливості для використання. Особливо активними та успішними суб'єктами цих процесів є країни з новими ринками, які розвиваються.

Упровадження стратегії зростання на галузевому рівні має в своїй основі систему відповідних стратегій на рівні підприємств, особливо великих агрохолдингів. Питанням довгострокового стратегічного розвитку значну увагу приділяють великі підприємства, які формують власну стратегію відповідно до перспектив розвитку маркетингового середовища. Стосовно середніх та малих підприємств, то вони не зорієнтовані на планування довгострокового розвитку, а перебувають під впливом стратегій великих підприємств (застосування стратегій «слідування у фарватері лідера ринку»). Тому для найшвидшого відновлення стратегічної орієнтованості національного економічного розвитку необхідні збереження та розвиток великих підприємств, у яких є або вони мають перспективи стати основою галузевих або регіональних кластерів та поширити, таким чином, ефект від свого економічного зростання [12].

Проте світова криза внесла свої корективи у діяльність підприємств як на світовому, так і на внутрішніх ринках. Це сприяло тому, що підприємства відчули необхідність активізації власної діяльності у довгостроковій перспективі. Криза надала можливість зрозуміти, що кожне підприємство повинне мати цілісну стратегію, яка дозволить вчасно адаптуватися до негативних змін та вийти з них більш сильним.

У джерелі [13, с. 115] зазначено, що під час кризи можуть вижити тільки сітьові компанії, які здатні «розтягуватися» подібно павутинню і таким шляхом вирішувати власні проблеми, інші вважають, що більш стійкими є вертикально інтегровані підприємства, які здатні витримати удари кризи, треті – що криза загрожує насамперед підприємствам, вбудованим у міжнародні ланцюги. Проте всі сходяться на думці, що підприємства повинні мати певну стратегію розвитку навіть за умов негативної ситуації в економіці, як світової, так і окремої країни. Це зумовлює необхідність трансформації та самого розуміння стратегії, принципів і методик її формування.

Основу формування стратегії розвитку становить побудова концепції, заснованої на орієнтирах та намірах підприємства. У свою чергу, на базі концепції створюється модель розвитку з урахуванням чинників, визначенням критеріїв та цілей, які координуються відповідно до ресурсів підприємства, взаємодії підприємства із суб'єктами маркетингового середовища, і визначається поведінка підприємства у ринковому просторі. З'ясовуються засоби діяльності підприємства та створюється план, який передбачає конкретні дії та досягнення, відповідні цим діям, що трансформується у реалізацію, наслідком якої є підтримка існуючих або формування нових конкурентних переваг, на основі яких здійснюється розвиток підприємства.

Таким чином, стратегія як наукова категорія базується на цілому комплексі складових, які утворюють її механізм (див. рис. 1.6) та визначають варіативність типових цілей стратегії.

За своєю сутністю розвиток є однією із цілей підприємства. Проте, зважаючи на викладені вище результати дослідження, розвиток є одним із варіантів цілей стратегії підприємства.

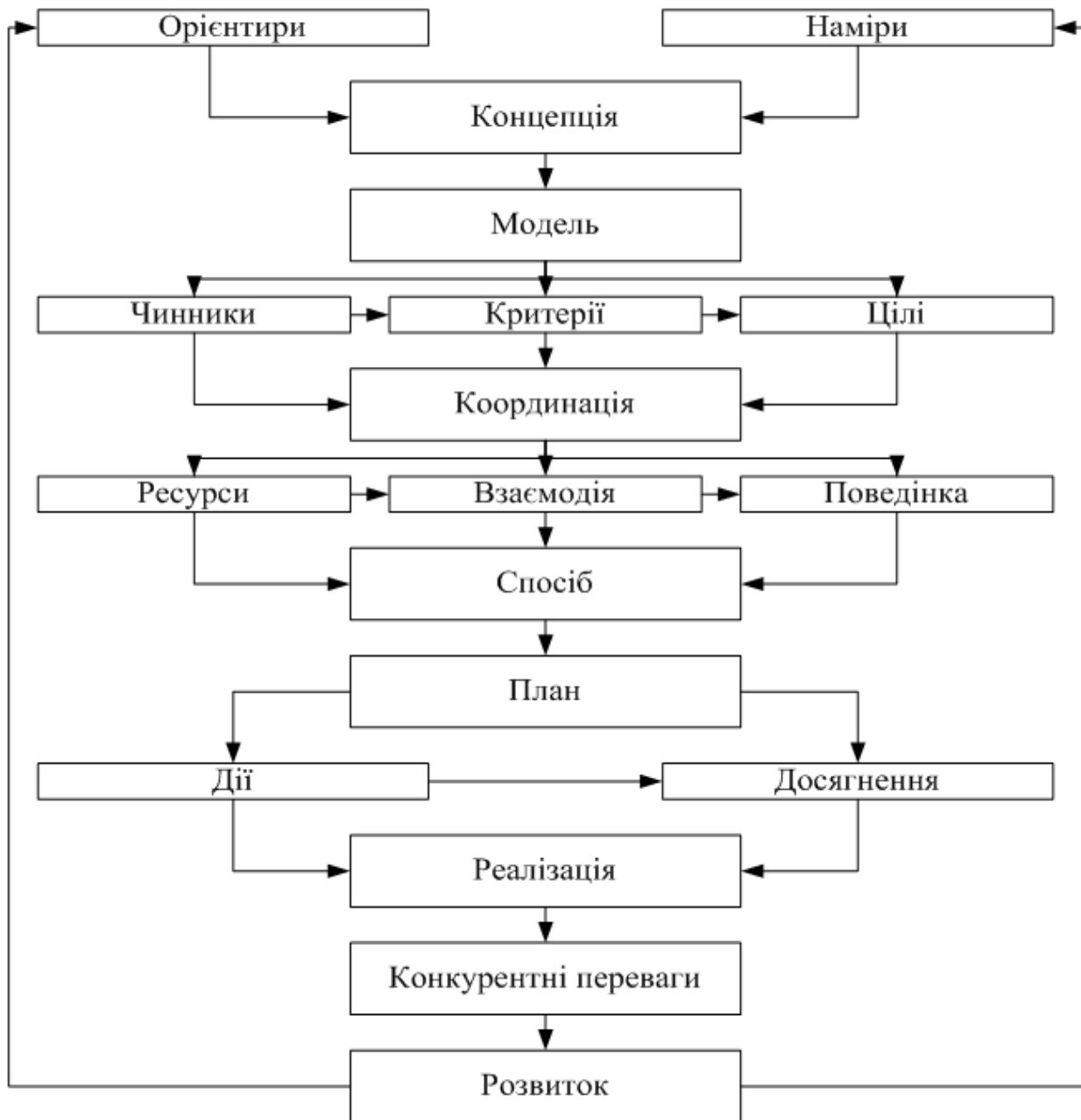
На рис. 1.6 представлені варіативність цілей стратегії підприємства, які встановлено, та їх взаємозв'язок (див. рис. 1.7).

Таким чином, побудова взаємозв'язку цілей стратегії розвитку підприємства дозволяє стверджувати, що мова йде не стільки про їх варіативність, скільки про комплексність цілей стратегії підприємства. Отже, позиція вітчизняних науковців заснована на комплексності цілей стратегії підприємства, і це досить правомірно, бо загальна (корпоративна) стратегія підприємства містить систему функціональних стратегій або стратегій бізнес-одиниць.

Тому мета стратегії підприємства – це завжди розвиток, кількісний або якісний. На підтвердження цієї гіпотези розглянемо розуміння стратегії західними науковцями, зважаючи на те, що на Заході наука про стратегію розвивалась безперервно.



**Розділ 1. Методологічні основи маркетингу на ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 1.6. Модель формування стратегії розвитку підприємства  
Джерело: розроблено авторами*

Слід зазначити, що варіативність складових невелика порівняно з тотожним дослідженням базових складових стратегії, які визначають українські науковці. Основу складових стратегії у розумінні західних науковців становлять *план – ресурси – цілі*.

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що існує два протилежні погляди розуміння стратегії.

Таким чином, стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення певної мети, а формування стратегії – сам процес пошуку певної мети, відповідної ресурсам та можливостям підприємства.

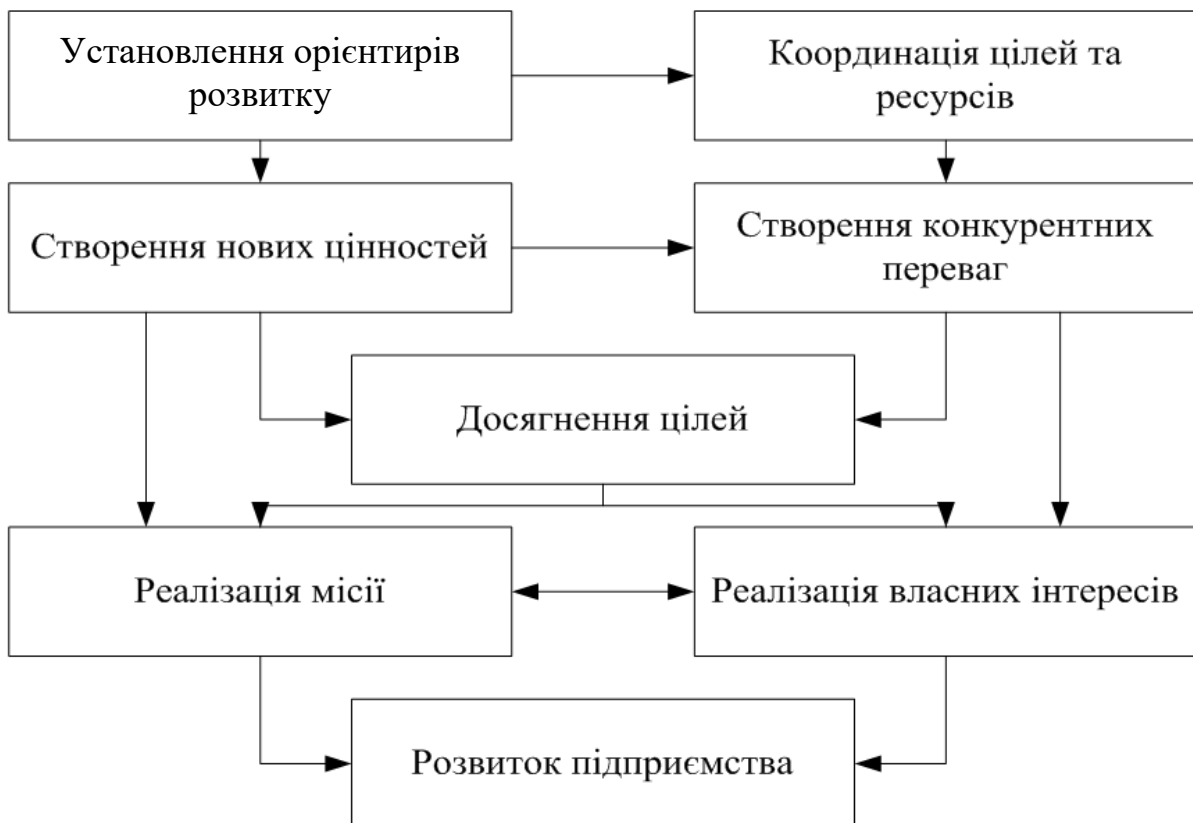


Рис. 1.7. Взаємозв'язок цілей стратегії розвитку

Джерело: розроблено авторами

Складання довгострокового плану засноване на тому, що всі зміни, які виникають, передбачувані, а процеси, які відбуваються у маркетинговому середовищі, мають детермінований характер та піддаються повному контролю й управлінню.

Поза цим стратегію можна також розуміти як стратегічно визначений напрям розвитку, який передбачає конкретизацію об'єкта, засобів, методів, форм здійснення діяльності та взаємин, які виникають у системі, а також перспективну позицію

підприємств. При такому розумінні стратегія у джерелі [33] характеризується як обраний напрям діяльності, функціонування в межах якого може привести підприємство до досягнення визначеної мети. Цієї позиції також дотримується М. Портер [32].

Проте практика стратегії підприємства передбачає наявність загальної концепції того, як досягаються цілі підприємства, розв'язуються існуючі проблеми стратегічної та поточної діяльності та розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси.

Структурно стратегію прийнято розглядати одразу в трьох аспектах: як прогнозування перспективного стану (у деяких джерелах позначається терміном «візія» або «бачення»); складання плану дій та поведінки у певних умовах.

Отже, сама по собі стратегія конкретизує не тільки пріоритети, цілі та напрями розвитку, а й створює певним чином бажану модель найближчого майбутнього, а також відтворює роль та місце підприємств у системі її розвитку. Змістом стратегії є набір правил прийняття рішень, який використовується для визначення основних напрямів діяльності.

Це підкреслює А. Ноздрін, який застосовує для тлумачення стратегії системний підхід, стверджуючи, що під стратегією розвитку соціально-економічної системи (у широкому значенні) слід розуміти скоординовану сукупність цілей, основних напрямів, засобів, інструментів і учасників діяльності, яка пов'язана з функціонуванням та розвитком цієї системи [34]. Проте стратегія в більш вузькому та формалізованому розумінні – це система загальних принципів, якій підпорядкований вибір органу (органів), що управляє системою, з наявних альтернативних засобів дій для досягнення встановлених за даних умов цілей.

Як зазначає В. Шукалович, «сутність поняття стратегії розвитку підприємств продуктового підкомплексу передбачає її розгляд як системи взаємоузгоджених економічних заходів виробників сировини та її переробників, що забезпечує якісне поліпшення їх виробничих показників та фінансового стану,

а отже, створює умови для розширеного відтворення у довгостроковій перспективі» [35].

Я. Жаліло досліджує економічну стратегію держави у нестабільних умовах і відповідно до цього визначає економічну стратегію як цілісну систему дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розраховану на тривалий період часу [36].

Стратегія підприємства – це впорядкована в часі система орієнтирів та пріоритетних напрямів, форм, методів, засобів, правил та прийомів використання ресурсного, науково-технічного та виробничо-збутового потенціалу підприємства з метою ефективного розв'язання встановлених завдань і підтримки або одержання стійкої конкурентної переваги.

Слід зазначити, що такої позиції дотримуються А. Столбов та Т. Байбуріна [37].

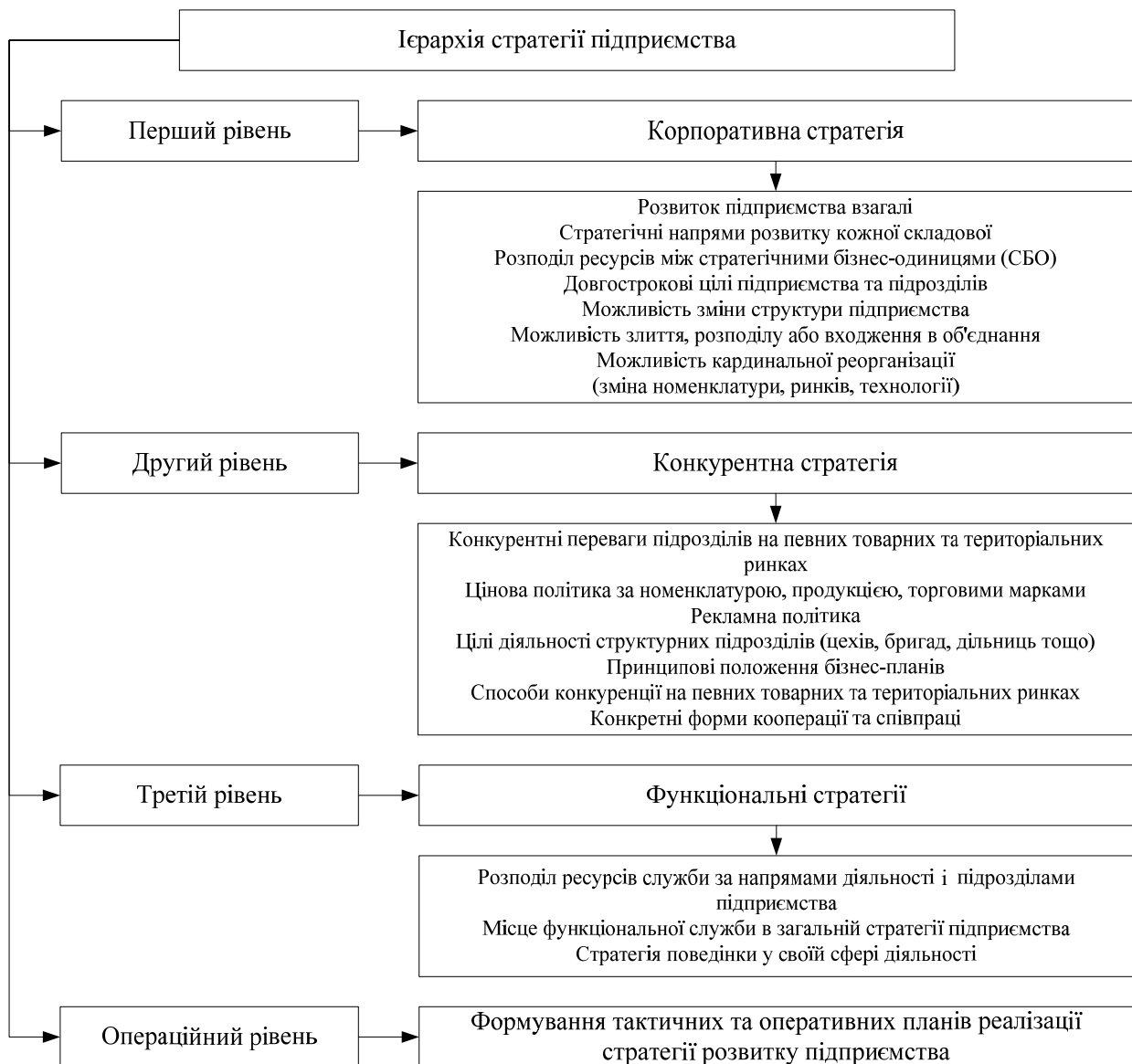
Отже, при всій різноманітності визначень стратегії більшість характеристик вкладаються у формулу: стратегія – це те, що забезпечує досягнення встановлених цілей підприємства; уявлення про засіб досягнення мети підприємства (в межах його місії), яке засноване на врахуванні зовнішніх та внутрішніх умов його існування та висвітлює основні етапи шляхів досягнення цієї мети.

Стратегія підприємств має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які об'єднують різні типи стратегій підприємства.

На мультибізнесовому підприємстві (багатопрофільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять (див. рис. 1.8): корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною; конкурентні (ділові, бізнесові); функціональні та операційні стратегії [38].

**Розділ 1. Методологічні основи маркетингу на ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 1.8. Ієрархія стратегії підприємства*

*Джерело: розроблено авторами*

Складність формування стратегії розвитку полягає у тому, що при різних теоретико-методологічних підходах цей процес розглядається з конкретної позиції, тобто формування стратегії як:

- процесу осмислення;
- формального процесу;
- аналітичного процесу;
- процесу передбачення;

- ментального процесу;
- процесу, що розвивається;
- колективного процесу;
- реактивного процесу;
- процесу трансформації.

Однобічність трактувань зумовлює змістовні інтерпретації поняття «стратегія» підприємства за різними ознаками. У зв'язку з цим зроблено висновок про доцільність узагальнення позицій щодо формування стратегії підприємств за парадигмами стратегічного управління: стратегічної раціональності (процес формування стратегії має перспективний – вказівний, нормативний характер) і стратегічної поведінки (процес характеризується дескриптивним – описовим спрямуванням).

Ураховуючи різноманітність стратегій, можна стверджувати, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який висвітлює рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається з цих позицій як послідовна операціоналізація на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому суттєвим моментом є використання теорії ситуаційних чинників.

Зважаючи на те, що підприємства є тими суб'єктами, які формують галузь, цілком логічно в дослідженні йти від часткового (підприємства) до загального (галузь). Крім того, підприємства у своїй сукупності та їх інтеграція у відносини і зв'язки, які утворюються у межах галузі та поза нею, створюють необхідну інфраструктуру самої галузі.

Водночас, звертаючи увагу на те, що розвиток сучасних систем щільно пов'язаний із процесами інтеграції, доцільно на цьому зупинитись.

Для усвідомлення поняття «інтеграція» необхідно визначитися з тим, як воно трактується у британських виданнях (оскільки слово англійське). Так, у джерелі [39, с. 367] визначено, що інтеграція – це «дія або процес становлення

композита як цілого шляхом поєднання окремих частин або елементів, комбінація в інтегральне ціле». Це трактування з точки зору природних наук, проте, якщо розглядати його з точки зору економічних наук, то змінюється тільки об'єкт. Так, у «Новій британській енциклопедії» інтеграція розглядається як процес об'єднання економік груп країн при скасуванні не тільки торговельних бар'єрів, але і здійснення єдиної монетарної, податкової та інших сторін економічної політики [40, с. 375].

«Економічний словник агропромислового комплексу» надає тлумачення інтеграції за певними видами:

- інтеграція вертикальна – як форма організаційного об'єднання сільськогосподарських і промислових підприємств, а також сфер допоміжної діяльності, яка забезпечує єдність і безперервність відтворювального та технологічного процесів, – від виробництва сировини до випуску і доставки споживачу готової продукції;

- інтеграція горизонтальна – як форма організаційного об'єднання сільськогосподарських підприємств і господарств з однорідною діяльністю при високому рівні концентрації і спеціалізації;

- інтеграція виробництва – як планомірно регульований державними органами процес органічного поєднання всіх ланцюгів, що забезпечують формування цілісної системи *наука – техніка – виробництво*;

- інтеграція економіки – як об'єктивний процес, зумовлений розвитком продуктивних сил [41, с. 67, 68]. Детальний аналіз поняття «інтеграція» з різних позицій (біологічної, групової, мовної, політичної, міжнародної) наведено у джерелі [42, с. 156 – 158], де порівнюються ці підходи.

Таким чином, за своєю сутністю галузь – різновекторна інтегрована система, де наявне поєднання всіх видів інтеграції, завдяки чому галузь і розглядається як системне та комплексне утворення. Проте не можна оминати той факт, що найчастіше «інтеграція» застосовується у міжнародному контексті, що звужує спектр використання цього терміна в сучасності [43, с. 12].

Зважаючи на те, що основою розвитку галузі є інтеграція її підприємств, відповідно до цього твердження доцільно запропонувати «кістяк» формування стратегії розвитку галузі як розвитку сукупності інтегрованих суб'єктів галузі (рис. 1.9).

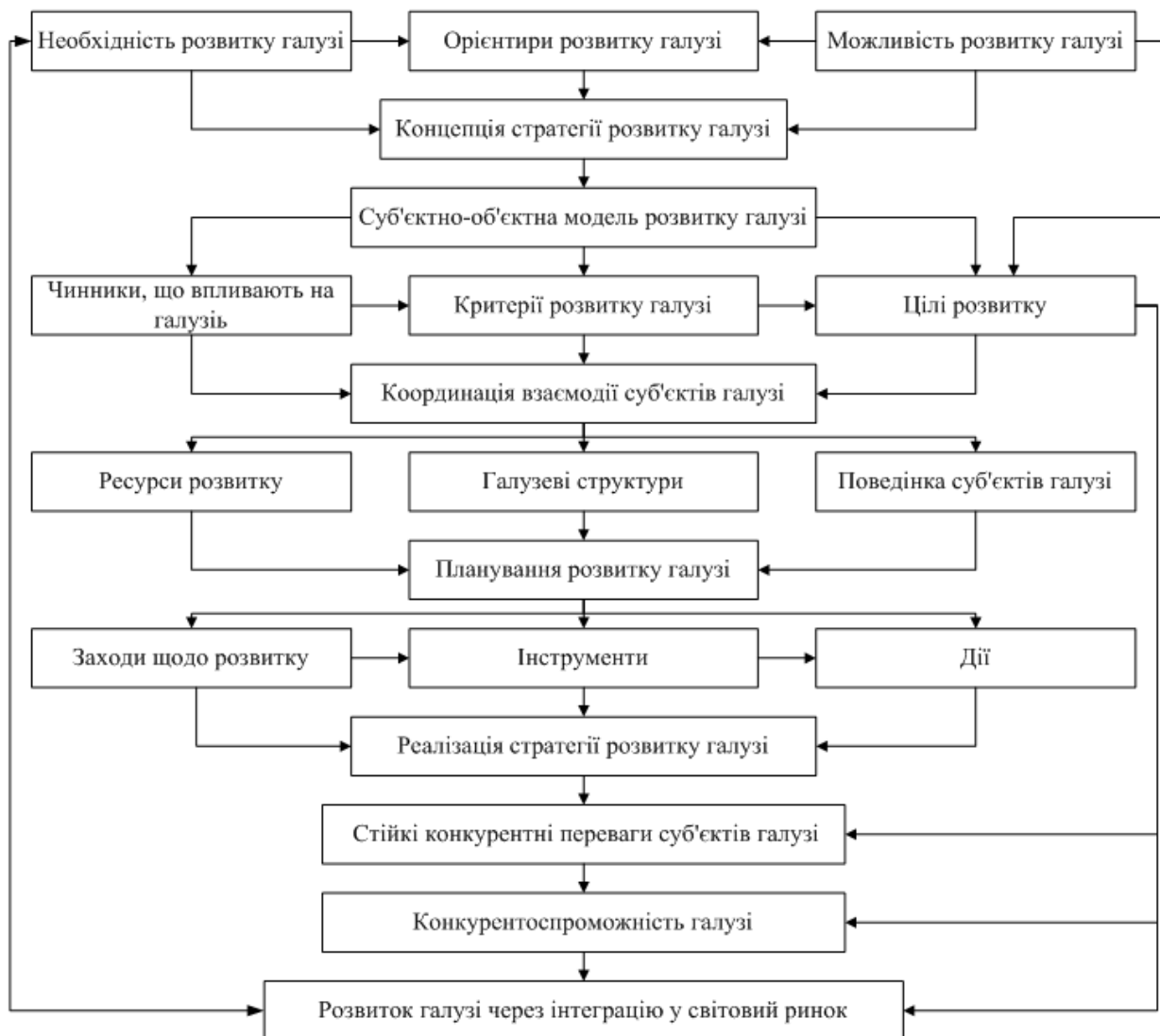


Рис. 1.9. Механізм формування стратегії розвитку галузі

Джерело: [44, с. 15]



Формування стратегії розвитку галузі започатковується визначенням необхідності цього розвитку, що з'ясовується у коротко- та довгостроковій перспективах. Відповідно до цього визначаються можливості розвитку галузі на основі аналізу ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансового та кадрового забезпечення, експортного потенціалу.

Визначення потреб та можливостей розвитку галузі є базою для розроблення критеріїв цього розвитку.

У подальшому розробляється цілісна концепція стратегії розвитку галузі, яка, у свою чергу, передбачає побудову суб'єктно-об'єктної моделі розвитку галузі, де визначаються її складові, чинники, що впливають на галузь, з'ясовуються критерії та цілі розвитку.

З урахуванням того, що особливого значення набувають взаємозв'язки між суб'єктами галузі, не можна оминати процеси взаємодії, в межах чого з'ясовується питання її координації щодо ресурсів розвитку (їх розподілу), галузевих структур (органів державної влади) та безпосередньо підприємств харчової промисловості (їх поведінки).

Планування розвитку підприємств харчової промисловості передбачає конкретизацію заходів, визначення інструментів (методів) їх реалізації та безпосередньо дії. Все це створює підґрунтя для реалізації стратегії розвитку галузі, спрямованої на досягнення стійких конкурентних переваг певних суб'єктів галузі, що, у свою чергу, визначає конкурентоспроможність самої галузі та підвищує шанси на її вдалу інтеграцію у світовий ринок.

Як визначає М. Терещенко, формування конкурентоспроможності підприємств на ринку комбікормової продукції слід розглядати як складну інтегровану систему з великою кількістю господарюючих суб'єктів і посередників, різноманітністю соціально-економічних процесів, неоднозначністю завдань, які розв'язуються винятково великим обсягом інформації, постійно зростаючою кількістю зв'язків між учасниками ринку та їх імовірнісним характером [45, с. 6].

Таким чином, інтеграція галузі у світовий ринок є ієрархічно вищою ціллю галузі, яка досягається через інші менш вагомі та масштабні цілі. Це визначається на основі систематизації та взаємозв'язку цілей розвитку галузі (рис. 1.10).

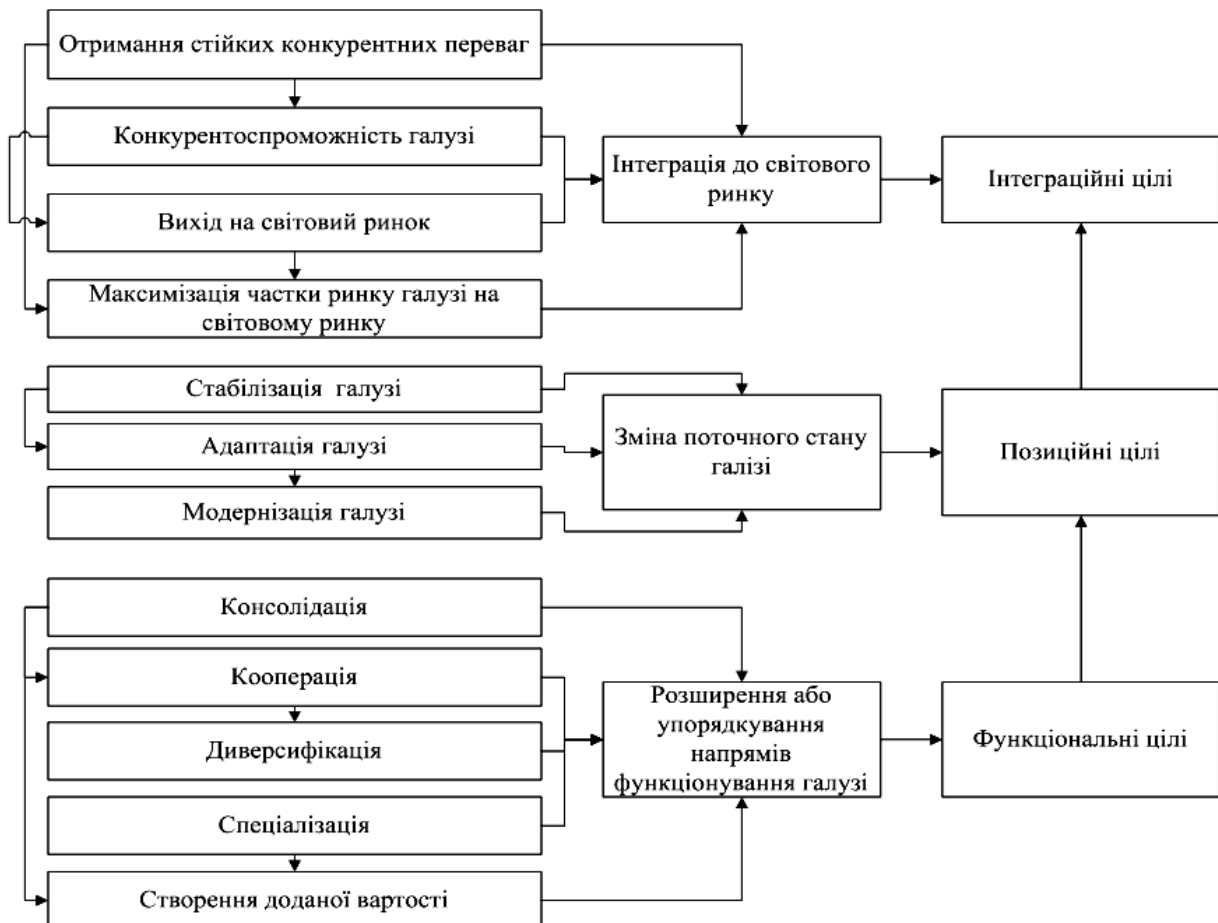


Рис. 1.10. Систематизація і взаємозв'язок цілей розвитку галузі

Джерело: розроблено авторами

У межах цілеполягання встановлено три типи цілей розвитку галузі:

- функціональні – передбачають розширення або упорядкування окремих напрямів функціонування галузі. Як правило, мають вид створення певних об'єднань або поліпшення діяльності окремих підприємств галузі;

- позиційні – їх досягнення призначене для зміни поточного стану суб'єктів галузі та, як наслідок, призводить до зміни поточного стану галузі у світовому ринковому просторі;
- інтеграційні – їх досягнення сприяє інтеграції галузі у світовий ринок.

Таким чином, дослідження взаємозв'язку цілей розвитку як підприємств, так і галузі, визначає їх взаємозв'язок та дозволяє стверджувати, що інтеграція підприємств галузі та їх розвиток приводять до загального розвитку галузі.

Крім того, тісно пов'язаними є також стратегії розвитку і підприємств, і галузі, що уможливує створення інтегрованого «кістяка» формування стратегії розвитку галузі.

### **1.3. Особливості стратегічного управління на ринку продуктів швидкого приготування**

Зміни у суспільстві стали частішими та пришвидшеними, а сам ринок – як сфера бізнесу – складнішим за рахунок збільшення суб'єктів та об'єктів, а також комунікаційних процесів між ними. Процес стратегічного управління стає необхідною складовою функціонування промислового підприємства в умовах ринку. Проте процеси, які відбуваються на ринку, стають дедалі більш інтегрованими та динамічними, що утруднює їх передбачення, а період розгортання кризових ситуацій – занадто швидким. Усе це робить застосування стратегічного управління в промислових підприємствах конче потрібним. Але стратегічне управління є досить дискусійною категорією й єдиної думки щодо складових та процесів в ньому не існує.

Отже, стратегічне управління як концептуальна, наукова теорія, а також одне з фундаментальних положень має цільову спрямованість на дослідження відносин між суб'єктами ринку в системі *середовище – підприємство*. Переважна частина авторських підходів до тлумачення сучасних концепцій

управління визначає підприємство та його взаємовідносини із суб'єктами й об'єктами навколишнього середовища через взаємозв'язки з ними як відкриту систему.

Побудова таких зв'язків надає можливість усвідомити сутність та характер взаємовідносин між об'єктами і сприяє встановленню та підтриманню врівноваженої ринкової позиції.

Розвиток теорії стратегічного управління було започатковано у 1960-х рр. З того часу сформовано чимало різних концепцій стратегічного управління, а вже існуючі було розширено та доповнено. Проте теорія стратегічного управління продовжує розвиватися відповідно до зміни умов діяльності промислових підприємств. У межах цього доцільно дослідити існуючі поняття та концепції стратегічного управління та їх послідовну трансформацію під впливом середовища.

Основоположником концепції стратегічного управління з урахуванням впливу маркетингового середовища є І. Ансофф. Він визначає, що стратегічне планування та управління «становлять методику систематичного й усебічного підготування компанії до зустрічі з майбутніми можливостями і загрозами» [46]. У межах цього І. Ансофф зазначає, що роль стратегічного управління в підприємствах має характер ітеративного процесу, в основу якого покладено аналітичну складову. Це дозволяє визначити напрями впливу зовнішнього середовища на підприємство та протиставлення відповідних дій, які здатні зменшити негатив цього впливу.

Д. Аакер сформував концепцію стратегічного управління на базі комплексної моделі потоків, де визначив чотири стратегічні основи, на яких і ґрунтується стратегічне управління: структура та методологія аналізу зовнішнього середовища, стійкі конкурентні переваги, інвестиційні рішення, реалізація стратегії [47]. Тож науковець заклав основу урахування процесів у стратегічному управлінні, але він сприймав стратегічне управління як потік, а не як кругообіг процесів.

Крім цього, слід зазначити, що Д. Аакер ототожнює поняття «процес створення і впровадження стратегії = бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування,

стратегічне ринкове управління», але при цьому визначає, що є певні відмінності, особливо якщо їх розглядати в історичній перспективі [47].

А. Окумура досліджує стратегічне управління в окремій галузі та визначає концепцію стратегічного управління засновану на соціальній екології [48]. Ця концепція побудована на гіпотезі, що для виживання та розвитку підприємства необхідно правильно адаптувати стратегію, враховуючи існуючий зв'язок між стратегією та навколишнім середовищем. Такий підхід досить щільно перегукується з теорією адаптивного циклу Р. Майлс – Ч. Сноу [49].

Однак, зазначимо, що концепція адаптивного циклу Р. Майлс – Ч. Сноу розвиває положення І. Ансоффа, які стосуються динамічності навколишнього середовища. Та, незважаючи на це, концепція може вважатися цілком самостійною. Це підкреслюється тим, що Р. Майлс і Ч. Сноу запропонували розглядати навколишнє середовище «не просто як гомогенне оточення, а швидше як сукупність чинників, таких як умови ринків товарів і праці, традиції галузі і методи її діяльності, характер державного регулювання, взаємовідносини з поставальниками сировинних і фінансових ресурсів. Кожен з цих чинників здійснює власний вплив на організацію» [50].

Концепція стратегічного управління А. Томпсона і А. Стрікленда заснована на процесному підході, у межах якого і визначається сутність стратегічного управління як процесу, де «кордони між п'ятьма завданнями є чисто концептуальними, але ніяк не реальними» [51].

Проте найбільш системною є концепція Г. Мінцберга, яка побудована на п'яти «П» стратегії. У межах цього підходу Г. Мінцберг визначає, що відповідно до тлумачень поняття «стратегія», саме стратегічне управління базується на сприйнятті процесу стратегічного управління як формуванні плану, визначенні прийомів, стійкої схеми дій, з'ясуванні позиції та визначенні перспектив, а також побудові відповідних зв'язків між визначеними складовими [30].

Проведений аналіз дозволив визначити загальні та відмінні ознаки тлумачення структури процесів стратегічного управління. Зазначимо, що виділено такі загальні процеси: аналіз (І. Ансофф, А. Томпсон – Дж. Стрікленд, Д. Аакер, А. Зуб, В. Веснін), види стратегій (І. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, Д. Аакер, А. Зуб), позиціонування (І. Ансофф, Д. Аакер, В. Веснін), зміни (І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Зуб, В. Веснін).

Таким чином, позиції більшості авторів відносно процесів у стратегічному управлінні збігаються. У табл. 1.4 розглянуто структурні елементи процесу стратегічного управління.

Зазначені ключові процеси становлять потік стратегічного управління. Але більш коректно було б представити стратегічне управління як процесний, ітераційний потік, який утворює кругообіг процесів, що поступово вдосконалюються, рухаючись ітераційно, але по спіралі (див. рис. 1.11).

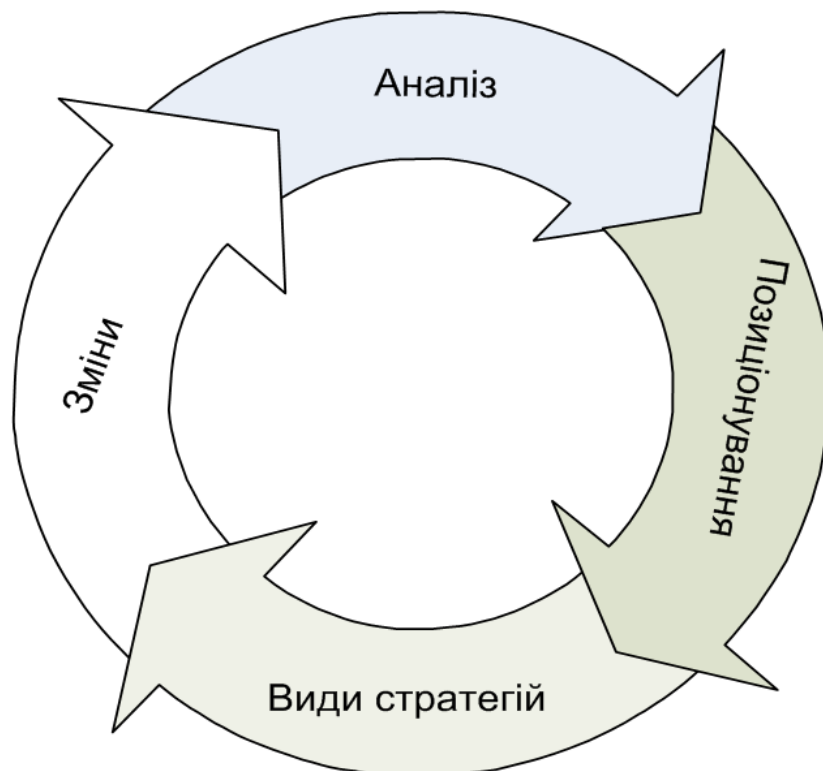


Рис. 1.11. Ітераційний потік стратегічного управління

Джерело: розроблено авторами

## Структурні елементи процесу стратегічного управління

Автор	Елементи процесу стратегічного управління										
	Структура ділових відносин	Модель стратегічного рішення	Система цілей	Стратегічний задум	Види стратегій	Аналіз конкурентоспроможності	Портфельний аналіз	Вибір портфельної та конкурентної стратегії	Управління стратегії	Планування змін стратегічної позиції	Протистояння змін
І. Ансофф											
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Завдання створення стратегії	Аналіз загальної ситуації в галузі і конкурентів в ній	Аналіз стану компанії	Стратегія і конкурентні переваги	Узгодження маркетингової стратегії відповідно до існуючої ситуації	Корпоративні стратегії диверсифікації	Стратегічний аналіз компанії	Реалізація основних переваг, ренжинг, структура	Реалізація стратегії: бюджети, політики, найкраща практика системи підтримки та винагороди	Реалізація стратегії: культура і керівництво	
Г. Мінцберг	Розуміння стратегії	Формування стратегії; формування стратегії	Структури і системи теми	Культура і влада; стилі управління	Підприємницький контекст	Зрілий контекст	Диверсифікаційний контекст	Професійний контекст	Інноваційний контекст	Міжнародна діяльність	Контекст змін
Д. АAKER	Концепції та тенденції стратегії бізнесу	Зовнішній аналіз та аналіз покупців	Аналіз конкурентів	Аналіз ринку	Аналіз середовища і стратегічна невідомість	Внутрішній аналіз	Створення стійких конкурентних переваг	Види стратегій	Стратегічне позиціонування	Глобальні стратегії	Управління

*Закінчення табл. 1.4*

Автор		Елементи процесу стратегічного управління											
А.Т. Зуб	Зовнішнє середовище стратегічних змін	Прийняття рішень	Конкурентне оточення і прогнозування його змін	Аналіз ресурсів підприємства	Види стратегій	Оцінювання стратегій та їх запровадження	Організаційні зміни						
Н.Ю. Круглова, М.І. Круглов	Організаційно-економічні концепції виробничої діяльності	Механізм стратегічного управління	Економічний та мотиваційний механізми стратегічного управління	Організаційний та правовий механізми стратегічного управління	Концепції і принципи формування системи стратегій підприємства	Побудова системи управління підприємством	Моделі стратегічного управління						
В.Р. Веснін	Формування стратегії	Стратегічні плани	Аналіз стану фірми	Товар і ринок; життєвий цикл	Конкуренція та її сировинні позиція	Конкуренція та її сегментна позиція	Ринкова сегментація	Аналіз стратегій за допомогою портфельних матриць	Види стратегій	Стратегічні перетворення			

*Джерело: розроблено авторами*



Отже, стратегічне управління за своїм змістом буде представляти ітераційний направлений потік, який становлять узагальнені процеси, що визначають стратегічну діяльність промислового підприємства.

Ітеративність визначається тим, що аналіз надає можливість з'ясувати становище підприємства та визначити його позицію у ринковому просторі. Все це, у свою чергу, дає підставу для вибору певної стратегії (або системи стратегій), реалізація якої спричиняє зміни у внутрішньому середовищі промислового підприємства, до того ж у цей час відбуваються зміни у зовнішньому середовищі. Всі ці процеси потребують аналізу для з'ясування поточного становища та подальшого позиціонування. Зміна позиції промислового підприємства вимагає зміни стратегії, яка зумовлює зміни у внутрішньому середовищі та позиції у ринковому просторі.

Таким чином, проявляється ітерація процесного потоку стратегічного управління, яка дозволяє своєчасно адаптувати промислове підприємство до ринкових змін, а також постійно вдосконалювати власну діяльність та стан внутрішнього середовища. Ітераційність стратегічного управління створює умови для еволюції промислового підприємства та процесів, які у ньому відбуваються. Відповідно до цього доцільно дослідити поняття стратегічного управління за допомогою методу декомпозиції, базуючись на таких визначеннях – див. *дод. Б*. Так, за В. Весніним, об'єктом стратегічного управління є стратегічний процес, який містить у собі такі етапи:

- «дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища фірми, в межах якого вона діє (стратегічний аналіз);
- визначення місії, встановлення цілей, формулювання стратегій та розгляд альтернатив і кінцевий вибір, складання відповідних планів (стратегічне планування);
- розроблення нової організаційної структури і системи управління, практична діяльність по досягненню встановлених цілей, у тому числі в непередбачених ситуаціях, перетворення фірми в новий стан, оцінювання її результатів, коригування подальших кроків (управління реалізацією стратегій та планів)» [16].

Проте, слід зазначити, що стратегічний процес – це процес формування та реалізації стратегії, тоді як саме стратегічне управління призначене впливати на діяльність підприємства у коротко- та довгостроковому періоді. Отже, об'єктом є не стільки сам стратегічний процес, скільки загальна позиція підприємства на певному ринку та подальший розвиток.

Це, певним чином, підкреслюють О. Пушкар, О. Тридід, які розглядають стратегічне управління у межах предметної області на основі його взаємозв'язку з антикризовим управлінням через моделювання розвитку підприємства і механізми формування та реалізації стратегії, які засновані на процесному підході [19].

Завдяки здійсненій систематизації (див. дод. Б) можливим стає вдосконалення самого поняття стратегічного управління з позиції системності цієї діяльності.

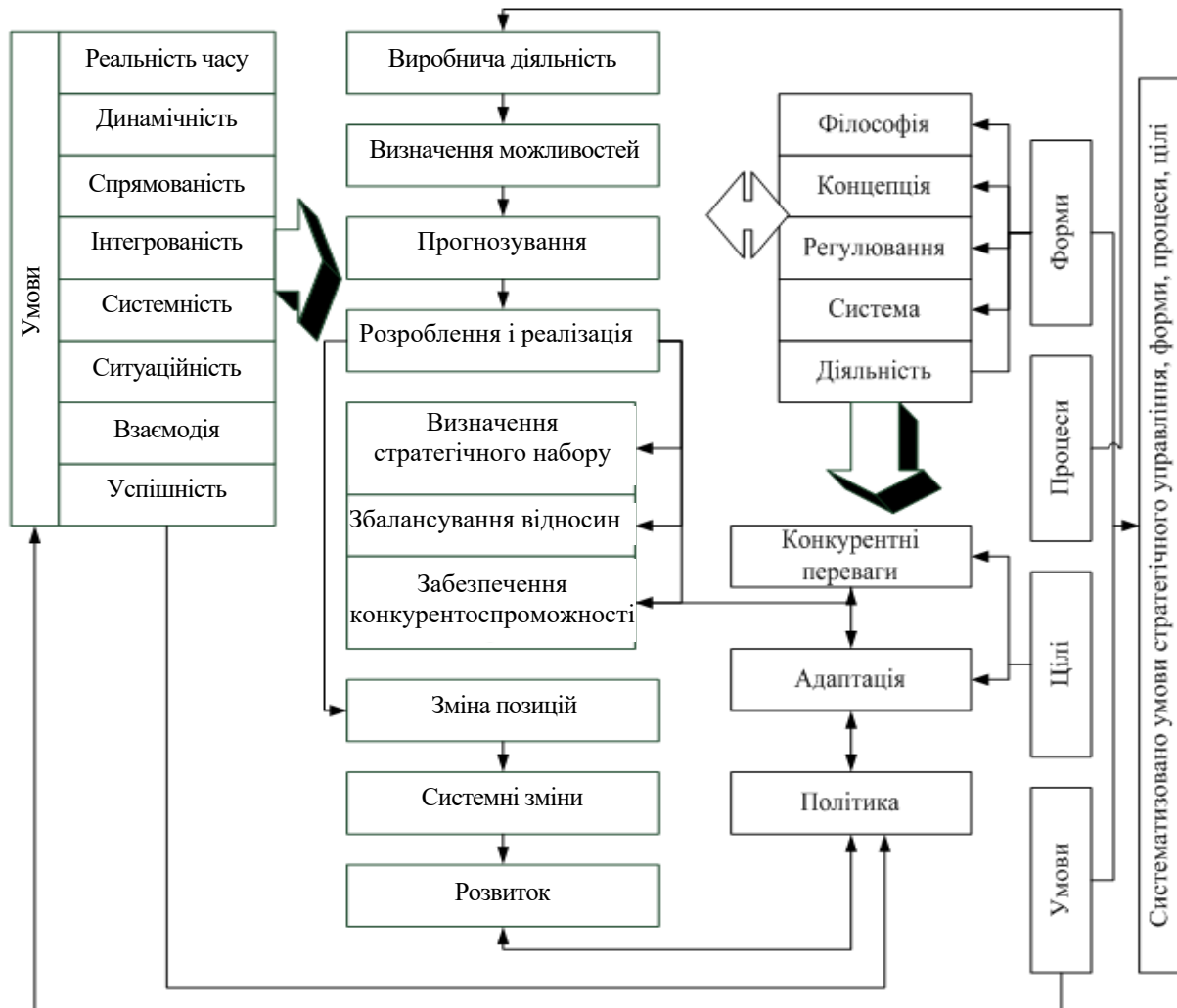
Систематизація цілей, форм, процесів та умов, наведена на рис. 1.12, сприяє визначенню складових та побудові ієрархічності змісту стратегічного управління. Саме по собі стратегічне управління повинно визначатися умовами, процесами, формами та цілями, які формуються відповідно до особливостей діяльності підприємства та ринків, на яких воно працює.

Отже, стратегічне управління – це системна діяльність підприємства, яка відбувається за певними умовами, які здатні забезпечити успішну реалізацію процесів, що сприяють розвитку підприємства через створення конкурентних переваг, адаптації до динамічності зовнішнього середовища та реалізації системної стратегічної політики.

Крім того, стратегічне управління визначається як управління підприємством, при якому основою стратегічних рішень є вибір поведінки підприємства в даний момент, який розглядається як початок майбутнього. Отже, рішення при стратегічному управлінні визначаються обставинами, які виникають. Їхнє виконання мусить дати не лише відповідь на виклик з боку зовнішнього середовища, а й забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, які відбуваються [53].

**Розділ 1. Методологічні основи маркетингу на ринку продуктів швидкого приготування**

Це підкреслює необхідність використання динамічного підходу при визначенні та реалізації системи стратегічного управління, завдяки чому забезпечується потрібна адаптація (яка раніше визначена як одна з цілей стратегічного управління) підприємства до швидких змін зовнішнього середовища.



*Рис. 1.12. Систематизація умов, процесів, форм та цілей стратегічного управління*

*Джерело: розроблено авторами*

Ґрунтування стратегічного управління на динамічному підході також підтримують О. Гребешкова та О. Мельник [54], які визначають напрями взаємозв'язку стратегічного управління із зовнішнім середовищем.

Таким чином, стратегічне управління підприємством повинне базуватися на системі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що у результаті вимагає від підприємства реактивної адаптації до системних змін. Це підкреслюється тим, що:

- стратегічне управління потребує визначення та взаємоузгодження умов діяльності підприємства у зовнішньому середовищі з його можливостями;
- стратегічне управління є послідовним шляхом реалізації цілей підприємства на основі здійснення системних, керуючих дій, які спроможні забезпечити зміну поточного стану підприємства у той час, який визначено, і який сприймається як кращий;
- завданням стратегічного управління є знання забезпечення прибутковості діяльності та створення такої позиції на ринку, яка здатна перевершити конкурентів, що забезпечується на основі конкурентоспроможності підприємства та його продукції у ринковому середовищі;
- реалізація стратегічного управління передбачає визначення необхідних ресурсів та гарантії їх ефективного використання з урахуванням умов та вимог оточення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до цього, слід визнати, що за умов посилення динамічності і невизначеності розвитку сучасної економіки у справі досягнення підприємствами довгострокового успіху на перший план виходять проблеми формування, оцінювання та ефективного використання стратегічних активів, поєднання яких забезпечує підприємство стійкими конкурентними перевагами та використання яких гарантує як економічні, так і неекономічні вигоди у досягненні стратегічних цілей.

А. Козаченко розглядає стратегічне управління підприємствами як таке, що передбачає не тільки формування однієї загальної стратегії розвитку, але й розроблення окремих видів стратегій, які визначають перспективи розвитку підприємства у певній сфері його діяльності, та розвивають і деталізують

відповідні положення загальної стратегії розвитку підприємства, до яких належать функціональні стратегії – інноваційна, інвестиційна, маркетингова, адаптаційна, а також ресурсні стратегії [55].

Базуючись на тому, що стратегічне управління – це системна діяльність у певних умовах (за Г. Мінцбергом), які змінюються, а в сучасних умовах відбувається значне зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища, який визначається за шкалою розвитку нестабільності І. Ансоффа [46], можна зробити висновок про розвиток теорії стратегічного управління у бік посилення значення адаптаційного управління (на основі сценарного планування). Це передбачає доцільність тлумачення стратегічного управління як діяльності, що має запобіжний або реактивно-адаптивний характер.

Зростання ролі реакції підприємства, як складової формування системи стратегічного управління, підкреслюється тим, що «зміни стають невід’ємною складовою сучасного та майбутнього управління. Спроможність реагувати на зміни, щоб застосовувати їх на користь справі, є найвищим умінням, яке актуальне у нинішньому менеджменті. Реакція на зміни та їх використання – це основне в управлінні підприємством» [56].

Таким чином, з іншого боку відсутність стратегічного управління призводить до певних змін у діяльності підприємства – негативних і неконтрольованих, які спричиняють зміну стану підприємства.

Отож підприємства планують свою діяльність на основі того, що середовище не буде змінюватися, або в ньому не буде відбуватися якісних змін. Формування перспективно-довгострокових планів, де чітко встановлюються дії, терміни, бюджет та відповідальні є одним із шляхів, який може забезпечити підтримку стабільної ринкової позиції.

Стратегічне управління в кожний момент визначає, що підприємство повинне робити нині, щоб досягти визначеної мети у майбутньому, зважаючи на те, що середовище підприємства, а також умови його функціонування будуть змінюватися. Сенс стратегічного управління полягає

у спроможі подивитися із майбутнього на сьогоднішній день і під впливом цього визначитися з найбільш перспективними діями підприємства.

Сутність тактичного управління полягає у концентрації на визначенні та розподілі власних можливостей та існуючих ресурсів підприємства. Недолік такого підходу в тому, що підприємство не здатне досягнути мети, бо вона перебуває у жорсткій залежності від потреб клієнтів, конкурентної поведінки та можливостей самого підприємства. Дослідження внутрішнього середовища найчастіше обмежується тим, що на підприємстві аналізують який обсяг продукції воно здатне виготовити та реалізувати, а також яка при цьому структура витрат, як постійних, так і перемінних.

Таким чином, стратегічне управління повинне повністю відповідати місії підприємства, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Отже, стратегічне управління розглядають як динамічну сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних процесів, а нестратегічне управління – це статична сукупність жорстко стандартизованих процесів, за умов чого система позбувається властивості гнучкості.

При цьому слід зазначити, що стратегічне управління є гнучкою та реактивною системою, яка забезпечує зміну орієнтирів та позиції підприємства відповідно до зміни маркетингового середовища. Тому саме процеси стратегічного управління започатковуються аналізом середовища.

Унаслідок цього процес стратегічного управління цілком логічно започатковується аналізом маркетингового середовища, бо він є підґрунтям для формування місії підприємства, встановлення стратегічних цілей, а також подальшого розроблення стратегії. Система стратегічного управління спрямована (призначена) для забезпечення підтримки балансу у взаємодії *підприємство – маркетингове середовище*.

Це обґрунтовується тим, що будь-яке підприємство втягнуте у комутативні процеси:

- «отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів у продукт (виробництво);
- передача продукту в зовнішнє середовище (вихід)» [57].

Управління, в тому числі і стратегічне, покликане забезпечувати рівновагу входу і виходу. Як тільки ця рівновага порушується, підприємство починає відчувати певні негаразди у власній діяльності. При чому в подальшому ситуація з необхідністю створення рівноваги та її підтримки буде набувати подальшої вагомості, бо сучасний ринок посилює значення процесу виходу у підтриманні цієї рівноваги. Це якраз і підкреслює ключову важливість у структурі стратегічного управління блоку аналізу середовища, що вимагає, у свою чергу, від підприємства залучення висококваліфікованих та компетентних фахівців, як власних, так і незалежних.

Такий баланс між вхідними та вихідними елементами процесу створення вартості, рівноваги взаємин суб'єктів здатний впливати та забезпечувати функціонування підприємства. Ринкова спрямованість підприємства знаходить своє відображення у місії підприємства та його стратегічних цілях.

Ще однією узагальненою та важливою складовою стратегічного управління є процес реалізації стратегії. Сама по собі реалізація стратегії – це проведення відповідних стратегічних змін на підприємстві, які приводять його у реактивний стан готовності до подальшого розвитку. Проте досить часто підприємства не можуть реалізувати обрану стратегію, що спричинено певними проблемами: некоректно проведено аналіз середовища і зроблено висновки, або відбулися зміни у зовнішньому середовищі, на які реактивність підприємства була низькою, або її взагалі не було, внаслідок чого не було виявлено і враховано відповідні зміни в адаптивній частині стратегії. Однак реалії сучасності такі, що навіть підприємство, яке має необхідні ресурси у достатньому обсязі, не може їх ефективно використовувати (особливо

через нестачу відповідних фахівців). Тому процес реалізації стратегії потребує підвищеної уваги і системного контролю, для визначення проблем та їх усунення. Активізувати та оптимізувати використання ресурсів здатні заходи з оцінювання і контролю впровадження та реалізації стратегії:

- визначення об'єктів та параметрів контролю;
- оцінювання стану об'єктів відповідно до еталона або інших показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються;
- реактивність (здійснення коригування).

Це викликане тим, що контроль у системі стратегічного управління орієнтований на з'ясування ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою вибраної стратегії. Таким чином, неясно, чи контроль, сфокусований на вирішенні питання, можливо, у подальшому допоможе реалізувати певну стратегію, і чи призведе процес її реалізації до запланованих кінцевих результатів [58].

Н. Міценко, Г. Ілик визначають параметри стратегічного управління, систематизуючи їх у чотири блоки (див. рис. 1.13).

Проте, слід зазначити, що логіка структури параметрів повинна бути дещо іншою: наявність, стан, використання, розвиток. До того ж автори акцентують увагу суто на економічних показниках, оминаючи тим самим маркетингові показники, які є вагомими у системі стратегічного управління. Тож вважаємо за доцільне доповнити параметри стратегічного управління відповідними маркетинговими показниками (див. рис. 1.14).

Підставою для доповнення параметрів стратегічного управління базовими показниками маркетингової діяльності є те, що за своєю сутністю маркетинг – це інструмент управління позицією підприємства на ринку та його конкурентоспроможністю, що є ключовими параметрами ринкової сили підприємства. До того ж маркетинг, у частині його аналітичної складової, є основою обґрунтування та вибору стратегії підприємства та, відповідно до цього, платформою для стратегічного управління.



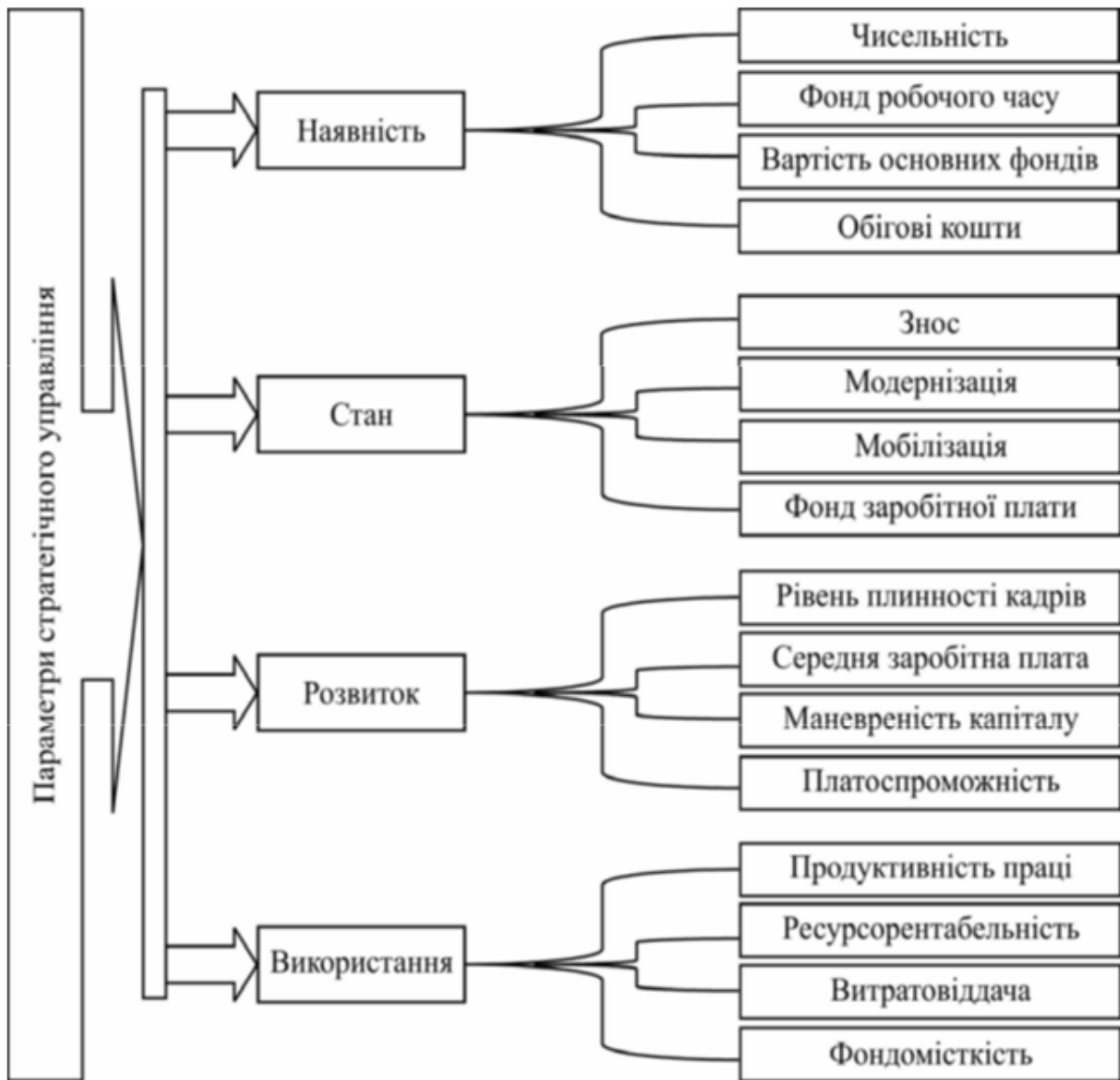


Рис. 1.13. Параметри стратегічного управління

Джерело: [59, с. 106–109]

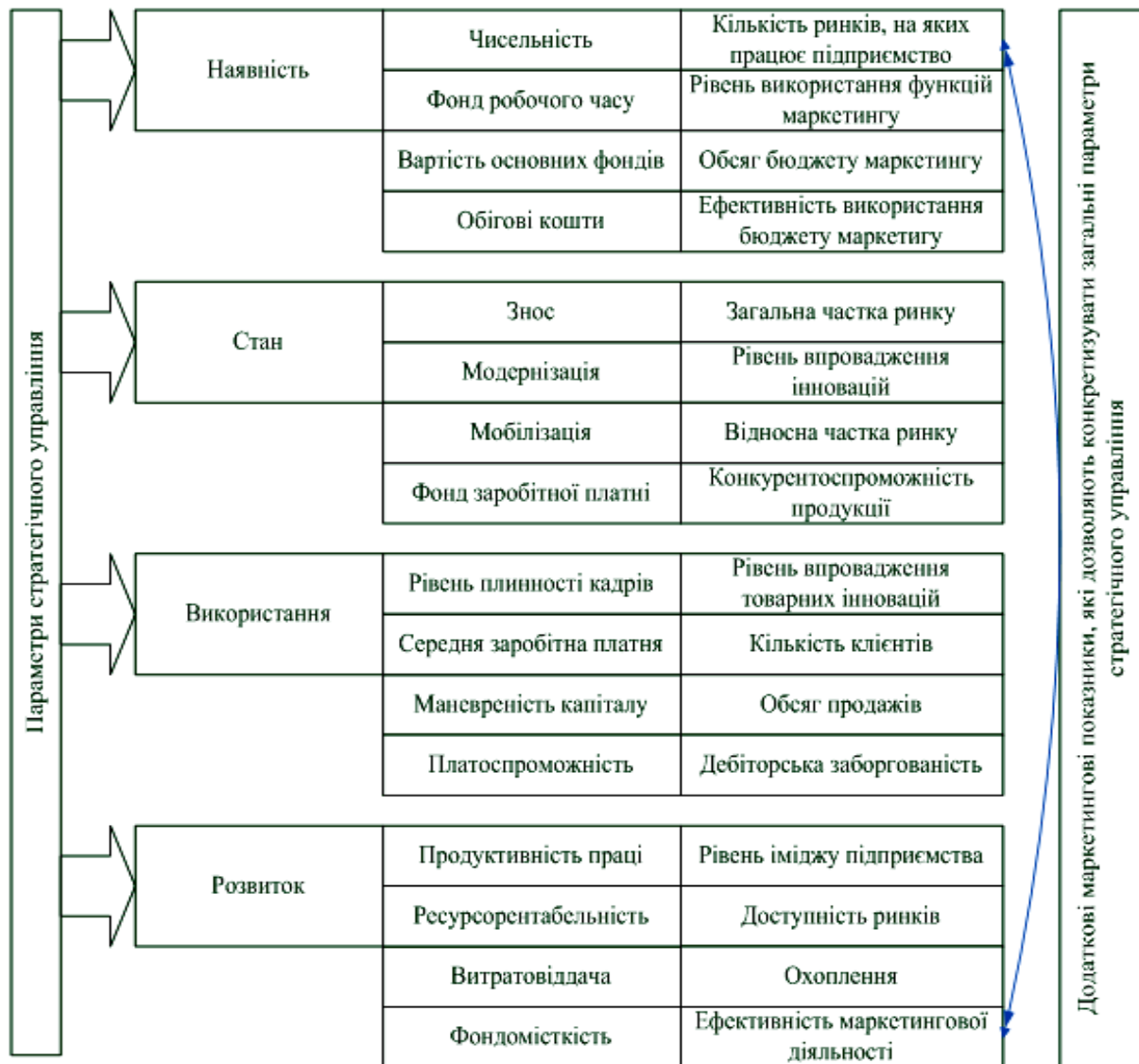


Рис. 1.14. Параметри стратегічного управління з урахуванням маркетингової діяльності

Джерело: розроблено авторами

До того ж поширення маркетингової діяльності у системі стратегічного управління викликане такими передумовами:

- динамічністю та невизначеністю середовища, яке підпадає під швидкі якісні зміни, висуває нові вимоги до змісту діяльності;

- ефективне функціонування підприємства у ринковому середовищі вимагає не тільки оптимізації економіко-фінансових показників, але й показників маркетингової діяльності, а також певних зусиль з адаптації підприємства до динамічності ринкового середовища;
- обмеженість фінансових коштів та складнощі діяльності на промисловому ринку сприяють тому, щоб підприємство спрямовувало власні зусилля на максимізацію та комплексність використання власного потенціалу.

Як зазначає Н. Трен'єв, розв'язання завдань стратегічного управління може бути здійсненим на основі принципів самоорганізації. При цьому під самоорганізацією розуміється властивість системи набувати просторову, функціональну, логічну або іншу структуру без специфічного впливу ззовні. При цьому велику роль відіграє формування і розвиток горизонтальних зв'язків (зв'язків між елементами одного рівня, які засновані на спільності інтересів) [60]. Цей підхід підкреслює важливість урахування маркетингової діяльності у системі стратегічного управління.

Таким чином, стратегічне управління повинне враховувати динамічність ринкового середовища на основі посилення маркетингової діяльності як аналітичної основи та інструменту виявлення і використання потенціалу підприємства відповідно до ринків, на яких працює підприємство.

## Розділ 2

# МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ

### 2.1. Характеристика товарного профілю продуктів швидкого приготування

З прискоренням темпу життя та збільшенням тривалості робочого часу в сучасної людини значно скоротився вільний час, який вона може використовувати і для приготування їжі. Для сьогодення характерне зростання числа працюючих жінок, що, в свою чергу, викликає зміни в кулінарних звичках, де зі звичайного підготування та приготування страв із свіжих інгредієнтів, вони також починають орієнтуватися на напівфабрикати легкого доведення до готовності. Таким чином, наростає потреба в даних напівфабрикатах або продуктах швидкого приготування. Тенденція швидкого приготування їжі набирає оберти не лише серед індивідуальних споживачів, але й серед закладів громадського харчування.

За американською ринковою термінологією, продукти швидкого приготування – це різновид фаст-фуду, оскільки основними їх перевагами є швидкість і зручність приготування.

З точки зору технології виробництва продуктів швидкого приготування слід зазначити, що це вироби, отримані на основі дегідратації або сублімації, які мають тривалий термін зберігання і не втрачають при цьому свої смакові якості. У цих двох способах виробництва є принципові відмінності: перший (дегідратація) – це найбільш поширений та економічно вигідний спосіб випарювання з продуктів вологи при температурі +100–120° С. Виготовлені у такий спосіб продукти швидкого приготування були винайдені в кінці XIX ст. компанією Nestle. В даному випадку змінюється клітинна структура та консистенція продукту, його смак і аромат,

скорочується вміст вітамінів. У зв'язку з цим у продукти, виготовлені методом дегідратації, додаються різні ароматизатори, консерванти і поєднуючі речовини, тому ці продукти вважаються менш корисними для здоров'я, ніж ті, які виготовлені за другим способом (метод сублімації).

Метод сублімації – дорожчий і менш поширений спосіб видалення вологи з швидкозаморожених продуктів у вакуумних установках. Він був винайдений у 1929 р. ученим Лаппой-Стерженецьким для виробництва антибіотиків та сухих кровозамінників. У 1960-х рр. його стали використовувати для виробництва продуктів харчування в космонавтиці. У продукції, виготовленій у такий спосіб, майже повністю зберігаються найважливіші поживні елементи, натуральний смак, колір та аромат. Плюс до цього: на відміну від дегідратів, сублімати при зберіганні в діапазоні температур від  $-50^{\circ}\text{C}$  до  $+50^{\circ}\text{C}$  майже не змінюються протягом декількох років. Проте їх вартість набагато вища за продукти, виготовлені за методом дегідратації, наприклад, собівартість 1 кг сублімованого м'яса становить 500–600 грн. Навіть, якщо врахувати, що 1 кг такого м'яса еквівалентний 4 кг натурального м'яса, його вартість в 2,5 рази вища за вартість свіжого продукту і в десятки разів вища за вартість дегідрованого.

Ринок продуктів швидкого приготування в нашій країні почав активно розвиватися на початку 1990-х рр. Його щорічні темпи зростання стабільно становили 10–15% у рік, але з 2008 р. намітилася тенденція їх зниження. Проте, за оцінюваннями експертів, насичення ринку слід чекати не раніше, ніж через п'ять років. За прогнозами виробників, збільшення ринку у вартісному об'ємі забезпечуватиметься його інтенсивним розвитком. Такий розвиток логічний для всіх ринків, що досягають насичення: число споживачів не збільшується, зате вони стають «якіснішими», тобто переходять на дорожчу продукцію, збільшують частоту покупок, охоче смакують новинки та ін.

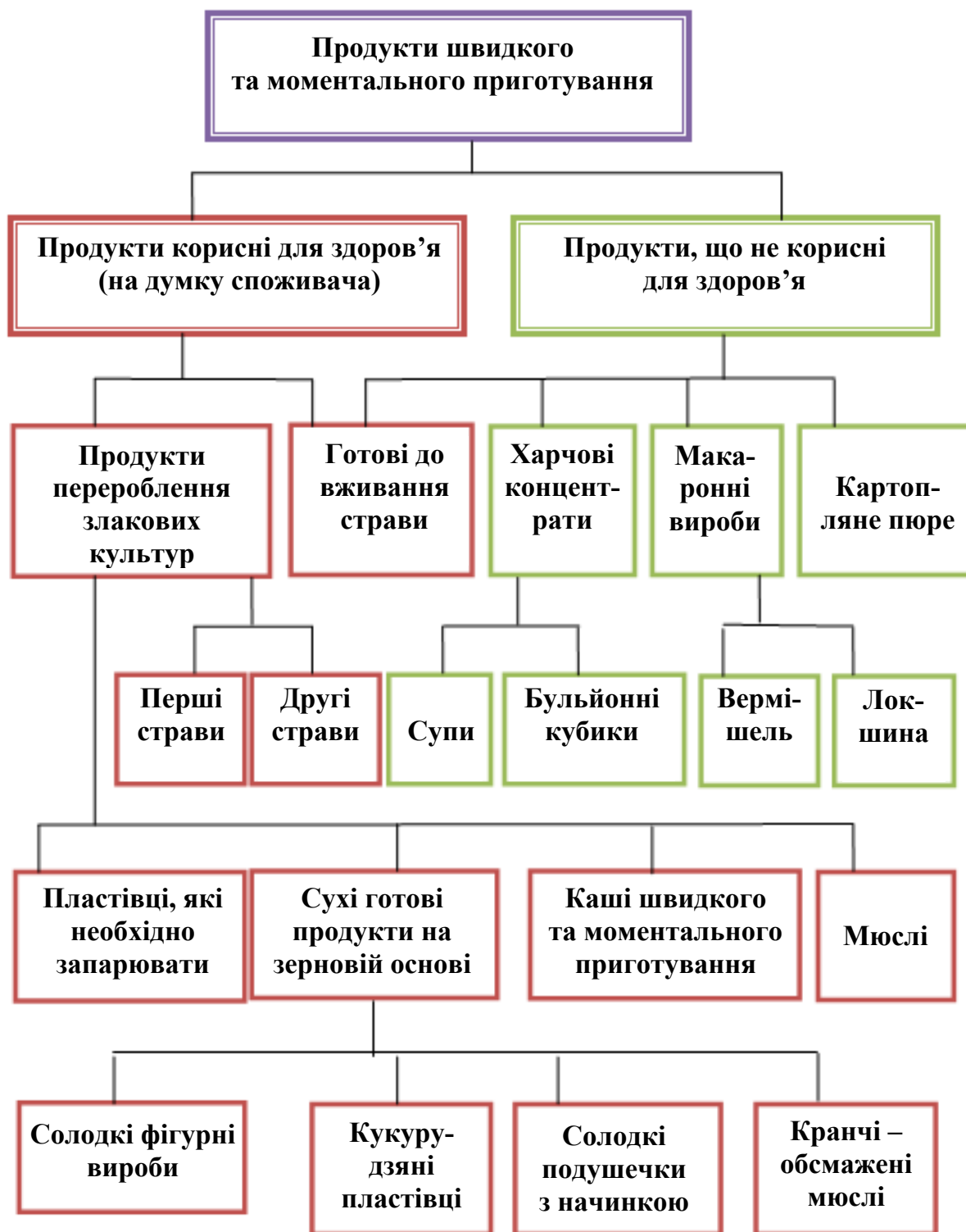
Тенденції ринку останніх років підштовхують виробників шукати нові способи залучення покупців до своєї продукції, при цьому успішність компаній залежить від того, наскільки рішення, що приймаються, відповідають потребам ринку, який швидко змінюється. Основні зусилля виробники зосереджують на оновленні асортименту і підвищенні якості продукції, адже тільки якісний продукт може змінити негативний імідж, що склався у споживачів продуктів швидкого приготування в попередні роки. Ринку продуктів швидкого приготування властиві певні характерні ознаки, які всупереч негативним прогнозам, сприяють подальшому зростанню і розвитку даного ринку: зниження темпів зростання в одних сегментах компенсується підвищенням у інших. У зв'язку з цим вивчення цього ринку з наукової точки зору становить інтерес для багатьох його учасників.

Продукти швидкого приготування – це широка категорія, яка включає багато видів продукції в різних сегментах ринку. На рис. 2.1 ми запропонували класифікацію ринку, яка відштовхується від думки споживачів про функцію корисності продуктів для здоров'я людини. Таким чином, до продуктів, корисних для здоров'я, з точки зору споживача, належать продукти на злаковій основі: каші швидкого та моментального приготування, мюслі, кранчі, пластівці та ін. До продуктів, що не мають особливої користі для здоров'я, належать: бульйонні кубики, супи, вермішель, пюре швидкого приготування.

Готові до вживання перші та другі страви – нова категорія для українського ринку, розглядається споживачами двояко: одна аудиторія сприймає їх як корисні для здоров'я продукти, інша все-таки зараховує їх у один сегмент за корисністю з вермішеллю та пюре швидкого приготування.

Розглянемо поточний стан та тенденції розвитку найбільш містких в Україні категорій продуктів швидкого приготування.

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 2.1. Класифікація продуктів швидкого та моментального приготування*

*Джерело: розроблено авторами*

### Вермішель та локшина швидкого приготування

Ринок продуктів швидкого приготування почав формуватися з першої асортиментної позиції, яка з'явилася в Україні, – це локшина або вермішель. Винахідником сучасної локшини швидкого приготування є японець Момофуку Андо, який створив компанію Nissin Food Products Co і вперше організував виробництво локшини Chikin Ramen (зі смаком курки) у 1958 р. За технологією виробництва, локшина/вермішель швидкого приготування – це спеціально оброблена (наприклад, обсмажена у маслі) суха локшина або вермішель, для приготування якої досить додати гарячу воду.

У 2015 р. у світі було спожито близько 95 млрд порцій локшини швидкого приготування (рис. 2.2). У 2018 р. прогнозується об'єм ринку на рівні 139,2 млрд пакетиків.

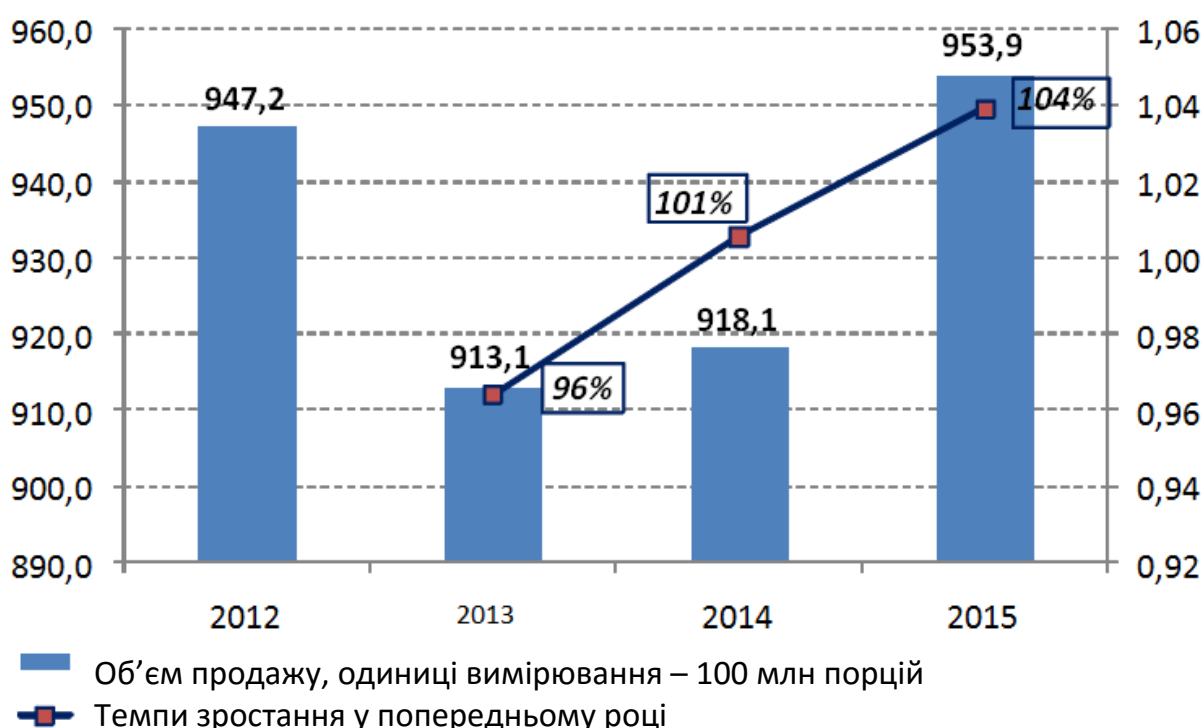


Рис. 2.2. Динаміка споживання локшини швидкого приготування у світі

Джерело: розроблено авторами



**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів  
швидкого приготування**

Глобальна рецесія суттєво вплинула на всі сфери світової промисловості, проте деякі сегменти постраждали від кризи значно менше, ніж інші. Зниження продажу продуктів швидкого приготування у 2013–2014 рр. було відносно невеликим порівняно з товарами тривалого користування. Попит на локшину мав навіть позитивну динаміку в декількох країнах, включаючи зрілі ринки та ринки країн, що розвиваються. Спад попиту, по суті, дав зростання цьому сегменту, оскільки вважається, що локшина швидкого приготування – економічно ефективна альтернатива для зниження рівня життя під час кризи.

У Таїланді, наприклад, споживання локшини швидкого приготування є повноцінним економічним індикатором, де з 2005 р. розраховується Mama Noodles Index (Mama Noodles – це місцевий сорт локшини швидкого приготування).

*Таблиця 2.1*

**Динаміка споживання локшини швидкого приготування  
в розрізі різних країн світу (од. виміру – 100 млн порцій)**

Країна / регіон	2012	2013	2014	2015
Китай, Гонконг	458,1	425,3	408,6	423,0
Індонезія	149,9	137,0	139,3	144,0
Японія	54,6	51,0	53,4	52,9
В'єтнам	39,1	40,7	43,0	48,2
США	39,0	39,5	40,8	39,6
Республіка Корея	32,2	33,4	34,8	34,1
Індія	12,3	14,8	22,8	29,4
Таїланд	22,2	21,7	23,5	27,1
Філіппіни	24,8	25,0	25,5	27,0
Бразилія	15,0	16,9	18,7	20,0
Росія	27,1	24,0	21,4	19,0
Нігерія	10,8	14,0	16,0	16,7
Малайзія	11,8	12,1	12,0	12,2
Мексика	9,0	8,6	8,6	8,3
Тайвань	8,8	8,4	8,2	7,8
Країни Персидської затоки	6,7	6,9	7,3	7,6

**МАРКЕТИНГ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ**

*Закінчення табл. 2.1*

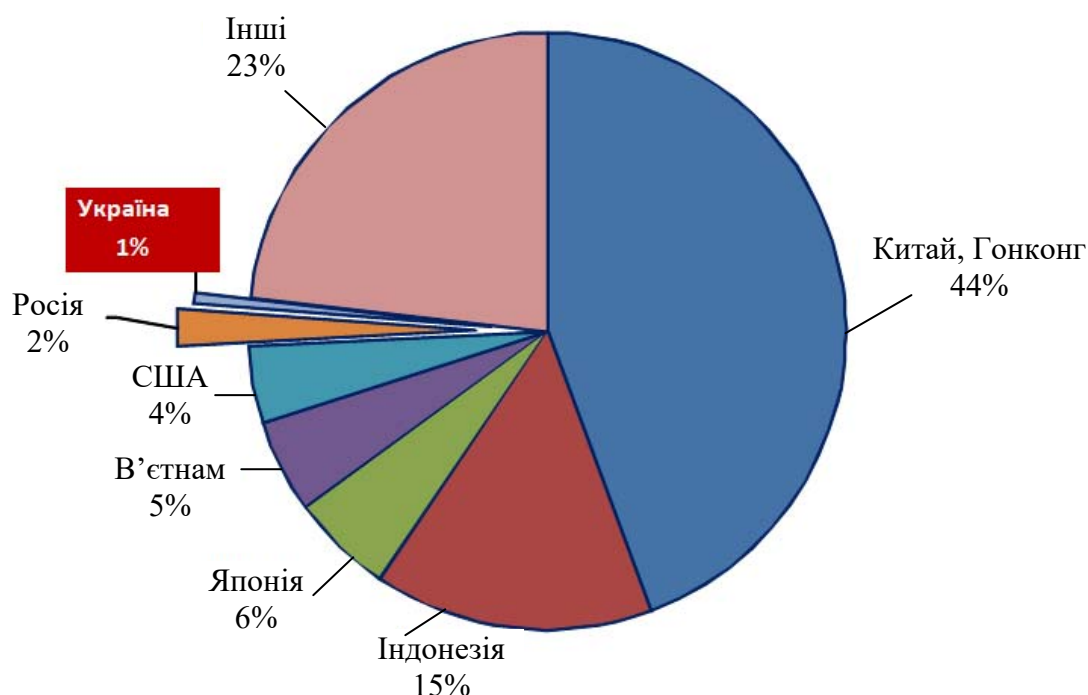
Країна / регіон	2012	2013	2014	2015
Непал	4,3	5,1	5,9	7,3
Україна		5,0	5,2	5,4
Камбоджа	2,1	2,4	2,4	3,3
Польща, Угорщина, Чехія	2,7	3,0	3,1	3,1
Великобританія	2,6	2,6	2,6	2,6
М'янма	2,2	2,1	2,1	2,4
Канада	2,0	2,0	2,0	2,1
Німеччина	1,8	1,8	1,8	1,8
Австралія	1,5	1,5	1,6	1,6
Сінгапур	1,2	1,3	1,3	1,2
Фіджі	0,8	0,8	0,9	0,9
ЮАР	0,8	0,9	0,9	0,9
Бангладеш		1,5	0,6	0,6
Нова Зеландія	0,4	0,4	0,4	0,4
Франція	0,4	0,4	0,4	0,4
Норвегія, Фінляндія, Швеція	0,3	0,3	0,3	0,3
Коста-Ріка	0,2	0,2	0,2	0,2
Нідерланди	0,2	0,2	0,2	0,2
Перу	0,2	0,2	0,2	0,2
Бельгія	0,1	0,1	0,1	0,1
Інші	2,0	2,0	2,0	2,0
<b>УСЬОГО</b>	<b>947,2</b>	<b>913,1</b>	<b>918,1</b>	<b>953,9</b>

*Джерело: розроблено авторами*

Зростання цього індексу (зростання споживання локшини швидкого приготування) – ознака чіткого спаду економіки, оскільки люди не можуть собі дозволити купувати дорогі продукти.

Як бачимо з табл. 2.1, лідером із споживання локшини швидкого приготування у світі є Китай – 42 млрд порцій, на другому місці Індонезія – 14 млрд порцій. Україна перебуває на 18-му місці, її частка в загальносвітовому об'ємі ринку становить 1%, Росія – на 11-му, її частка – 2% (див. рис. 2.3). Середньодушкове споживання в Україні становить – 12 пакетів на рік, Росії – 13. Для порівняння, в Індонезії – 60 пакетів, Китаї – 31, США – 13, Японії – 42 (див. рис. 2.4).

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 2.3. Структура світового ринку локшини швидкого приготування у 2015 р.*

*Джерело: розроблено авторами*

Таким чином, споживання локшини швидкого приготування залежить від культури та кулінарних звичок мешканців країн, які історично склалися.

В Україні частка вермішелі і локшини швидкого приготування припадає на 60–70% ринку продуктів швидкого приготування, що в натуральному виразі становить 28,5 тис.т, у грошовому – 253 млн грн. Середньорічний темп зростання становить 5–10%, середньогалузева норма прибутку не перевищує 25%. Ринок близький до насичення за об'ємом продажів і за кількістю асортиментних позицій. Серед основних причин такої динаміки слід зазначити:

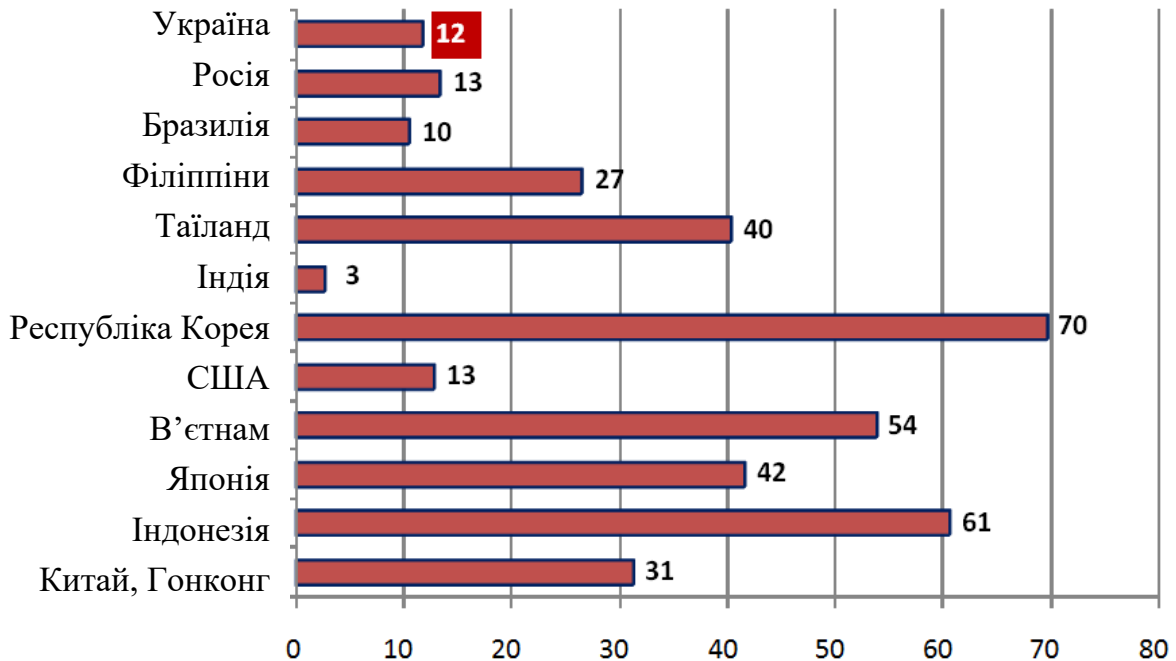


Рис. 2.4. Середньодушеве споживання локини швидкого приготування в 2015 р.

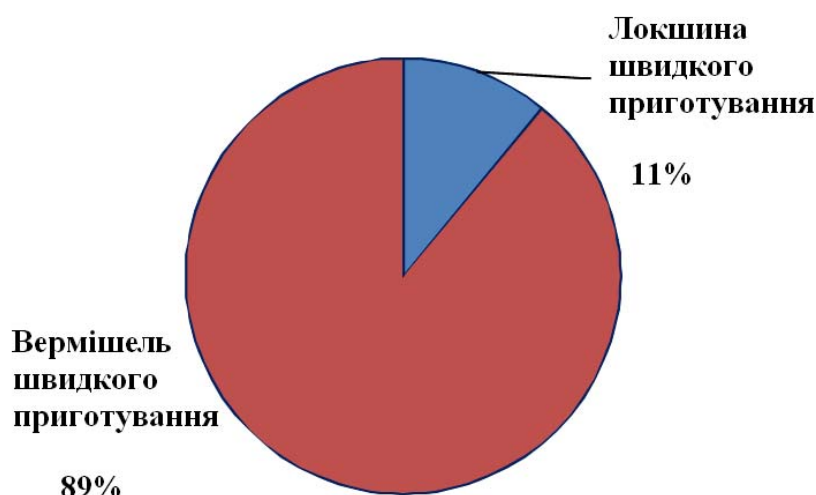
Джерело: розроблено авторами

- зростання добробуту населення, внаслідок чого все більше споживачів відмовляються від продуктів швидкого приготування в цілому і вермішелі зокрема;
- величезна конкуренція з боку інших продуктів зі схожими правилами споживання, якими так само легко можна перекусити на роботі. Особливо це стосується молочних продуктів, адже йогурти, сирки – найбільш популярні снеки на українському ринку. Крім того, конкуренцію продуктам швидкого приготування становлять пельмені, млинчики, інші напівфабрикати, а також макаронні вироби, картопля та ін.;
- у великих містах виробникам цієї продукції конкуренцію становить також фаст-фуд. Обороти найбільших мереж громадського харчування в Україні щорічно зростають на 30–50%, тому конкуренція з їх боку тільки посилюватиметься;
- турбота споживачів про своє здоров'я, а також захоплення збалансованою дієтою, натуральністю продуктів зростає.

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**

---

У структурі досліджуваного ринку 89% припадатиме на частку вермішелі швидкого приготування та 11% на частку локшини (рис. 2.5).



*Рис. 2.5. Структура ринку вермішелі/локшини швидкого приготування в Україні*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

Найбільший попит в українських споживачів має продукція з домішками, її частка на ринку становить 96,6% (див. рис. 2.6).

За типом домішок, які використовуються, досліджуваний продукт можна поділити на дві групи:

- солодка (3% ринку) – вермішель швидкого приготування зі смаком полуниці, апельсина, кокоса, ананаса, банана та ін.;
- несолодка (97% ринку) – вермішель і локшина швидкого приготування гостра та негостра з різними домішками (зі смаком грибів, яловичини, м'яса, курки).

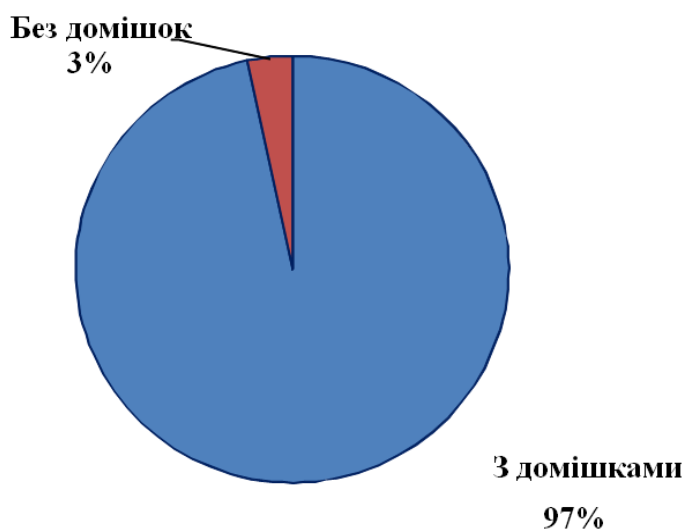


Рис. 2.6. Асортиментна структура ринку відповідно до виду домішок

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

Усього на українському ринку вермішелі та локшини швидкого приготування виявлено більше 35 різних домішок. На рис. 2.7 представлені домішки, що мають найбільший попит в українських споживачів.

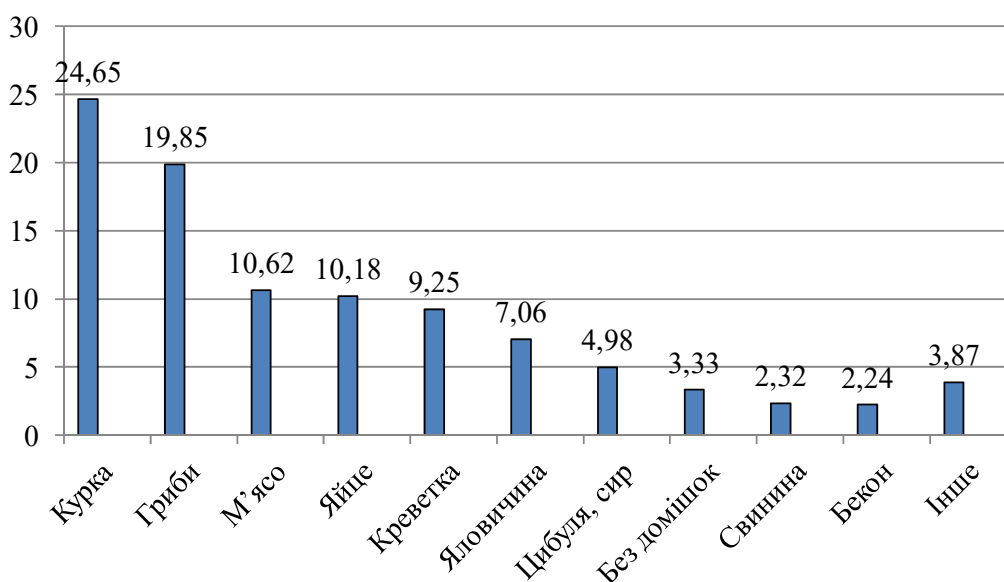


Рис. 2.7. Структура продажу вермішелі/макаронів швидкого приготування за видами домішок (%)

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

## Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування

Необхідно зазначити, що асортимент локшини швидкого приготування за своєю різноманітністю значно поступається асортименту вермішелі. З 35 домішок, представлених на українському ринку, у виробництві локшини використовуються: яйце – 94,08%, капуста та зелена цибуля – 0,45%, курка – 0,16%, яловичина – 0,08%. Без домішок на ринку локшини реалізується 5,23% продукції.

Розглянемо структуру ринку вермішелі/локшини швидкого приготування щодо ваги упаковки (рис. 2.8). Як бачимо, основна частка продажу (79,24%) припадає на локшину/вермішель в упаковці вагою 60 г.

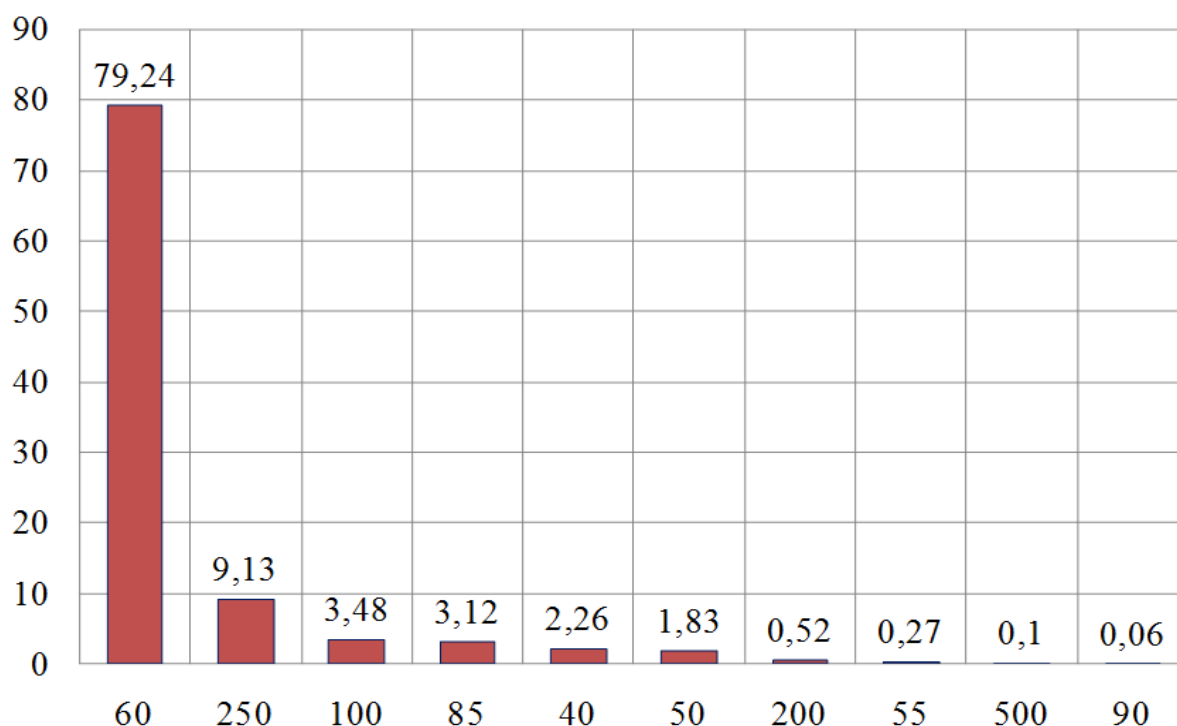


Рис. 2.8. Структура продажу вермішелі/локшини швидкого приготування за вагою упаковки (%)

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

«Миттеву» вермішель/локшину зазвичай фасують у поліпропіленову упаковку (брикети вагою 40 г, 50 г, 55 г, 60 г) та в термостійку упаковку (склянки вагою 60 г і 90 г та лотки –

85 г і 90 г). Упаковка для вермішелі/локшини швидкого приготування повинна бути герметичною, оскільки вона чутлива до підвищеної вологості та часто «переймає» запахи інших продуктів.

Поліетиленові пакети – найдешевший різновид упаковки для продуктів швидкого приготування, що, безумовно, служить причиною підвищеної уваги до неї з боку споживачів (95,20% ринку). Упакована таким чином вермішель дешевша, але менш зручна, адже потрібен посуд для її приготування. Термоупаковка зручніша, але й дорожча, вона збільшує кінцеву вартість продукції в 2–2,5 рази. Тенденція підвищення добробуту населення диктує попит, тому вермішель у термосклянках помалу починає витісняти брикетовані продукти.

Нині на вітчизняному ринку вермішелі та локшини швидкого приготування свою продукцію пропонують близько 14 підприємств-виробників.

Корпорація «Техноком» – абсолютний лідер на українському ринку вермішелі та локшини швидкого приготування (98,36% ринку). На ринку вермішелі/локшини продукція корпорації «Техноком» представлена трьома торговельними марками: ТМ «Мівіна», ТМ «Лушеда» і ТМ «Бистринка» (див. рис. 2.9).

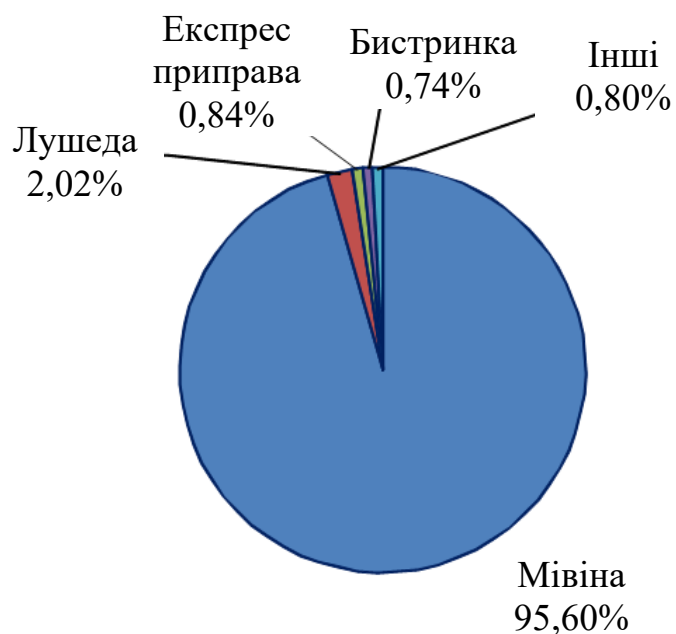
Необхідно підкреслити, що в останні два роки кількість виробників вермішелі швидкого приготування скорочується. Найближчим часом кількість виробників остаточно визначиться і тому конкурентна боротьба набуде виключно маркетингового характеру.

Сезонність споживання вермішелі швидкого приготування поступово згладжується. Раніше спостерігалася тенденція зростання попиту у весняно-літній період (на 25–30%), коли основні об'єми споживання забезпечувалися дачниками та відпочивальниками.

Щодо цінової сегментації ринку, то проведені дослідження показали, що середній ціновий сегмент «швидкої вермішелі/локшини» представлений небагатьма марками, а дорогого сегмента при цьому майже немає (рис. 2.10).

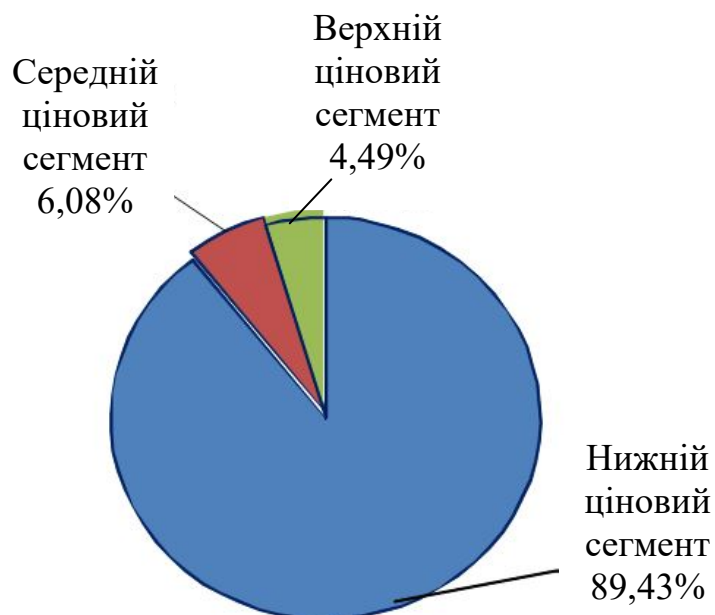


**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 2.9. Торговельні марки вермішелі/локшини швидкого приготування – лідери на ринку України*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*



*Рис. 2.10. Цінова сегментація ринку вермішелі/локшини швидкого приготування*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

Це спонукає виробників до рішення нарощувати асортимент у бік дорожчої та якіснішої продукції. Таким чином, розвиток ринку вермішелі та локшини швидкого приготування відбуватиметься лише через поступове заміщення продуктів із мінімальною споживчою цінністю продуктами із складнішим набором інгредієнтів. У зв'язку з ситуацією, що склалася, у високому ціновому сегменті ринку вермішелі швидкого приготування очікуються маркетингові зміни. На даний момент у верхньому ціновому сегменті представлено п'ять торговельних марок: «Мівіна», «Лушеда», «Доширак», «Справжній кухар» та «Спритний кухар». Виробники прогнозують подальший розвиток верхнього цінового сегмента та появу в ньому нових товарів.

За ринковими характеристиками вермішель/локшина швидкого приготування належить до масових товарів, тому що це недорога, доступна для багатьох «швидка їжа». У числі споживачів вермішелі швидкого приготування:

- люди віком 25–54 років з середнім достатком, в основному офісні працівники, які відчувають дефіцит часу для організації повноцінного обіду;
- люди з низькими прибутками;
- молодші вікові групи – 10–19 років, при цьому підлітки самі досить активно здійснюють покупку.

Вирішальними чинниками для здійснення покупки такої вермішелі є швидкість та зручність приготування, рідше дешевизна та смак. Протидіючі чинники для здійснення покупки – висока калорійність та низька користь для здоров'я (деякі споживачі вважають, що вермішель/локшина швидкого приготування шкідлива для здоров'я, оскільки містить велику кількість солі та спецій), низькі смакові показники.

Підприємство, що діє на ринку, усвідомлює, що його товари не можуть повністю задовольнити попит та побажання споживачів. Тому для успішної діяльності необхідно проводити маркетингові дослідження, в результаті яких акцентується увага на особливості попиту та споживання, на окремих сегментах ринку, де продукт підприємства принесе максимальний прибуток.

### Картопляне пюре швидкого приготування

Картопляне пюре швидкого приготування – це суміш картопляних пластівців та різних смакових домішок.

Згідно з результатами маркетингових досліджень місткість національного ринку картопляного пюре швидкого приготування оцінюється в 6 тис. т у натуральному обчисленні, 150 млн грн – у грошовому. Цей показник місткості ринку не враховує споживання досліджуваного продукту через підприємства ресторанного господарства, мережі HoReCa, а також закупівлі підприємств, що використовують картопляні пластівці як сировину для виробництва. Середньорічний темп зростання досліджуваного ринку становить 15–20%. Невисокий темп приросту ринку пояснюється конкуренцією з боку більш популярних для українського ринку товарів-субститутів, таких як вермішель/локшина та каші швидкого приготування.

У структурі досліджуваного ринку розрізняють пюре швидкого приготування з домішками та без них. Картопляне пюре з домішками лідирує за об'ємом продаж (див. рис. 2.11).

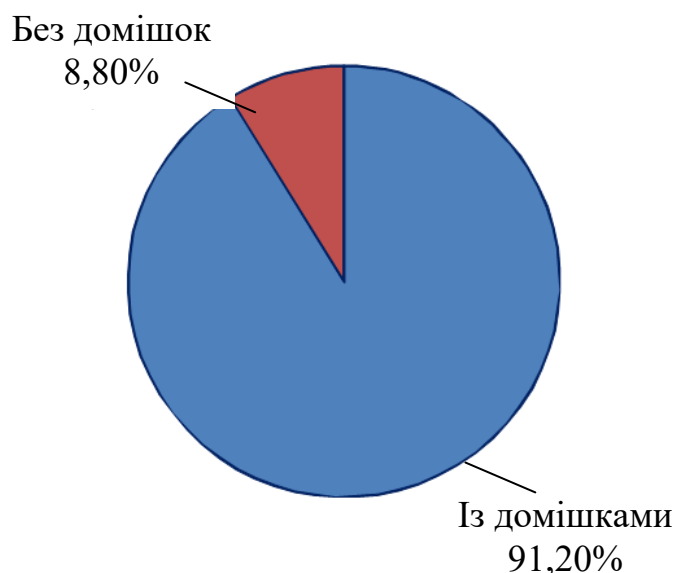


Рис. 2.11. Структура ринку пюре швидкого приготування щодо смакових домішок

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

Ситуація, що склалася, пояснюється такими чинниками:

- домішки покращують смакові якості продукції;
- домішки сприймаються споживачем як додаткова цінність;
- «новаторство» – при повторній купівлі цікаво спробувати картопляне пюре з новою домішкою.

На сьогодні асортимент картопляного пюре досить різноманітний та налічує більше як 17 позицій за смаковими домішками, основні з яких представлені на рис. 2.12.

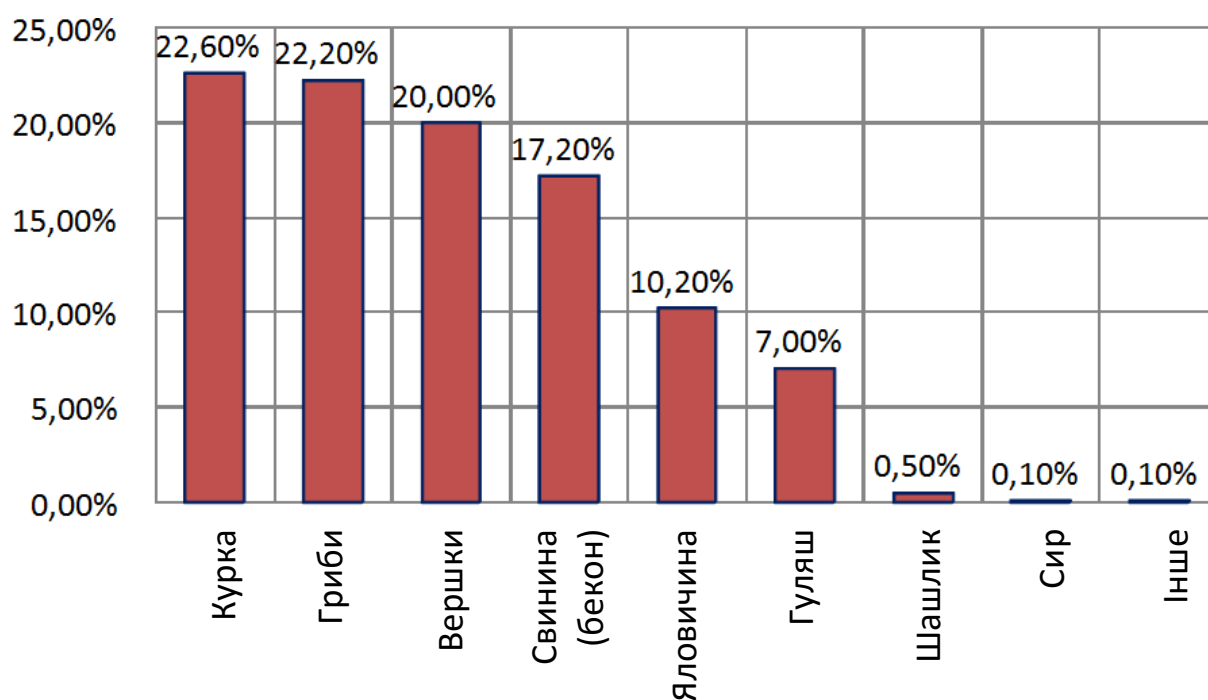


Рис. 2.12. Структура ринку пюре швидкого приготування щодо видів смакових домішок

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

Картопляне пюре без домішок представлено ТМ «Пан Картоплян», «Справжній Кухар» і «Спритний Кухар». Варто зазначити, що в пюре без домішок у складі продукту немає солі.

У асортиментній структурі досліджуваної продукції розрізняють:

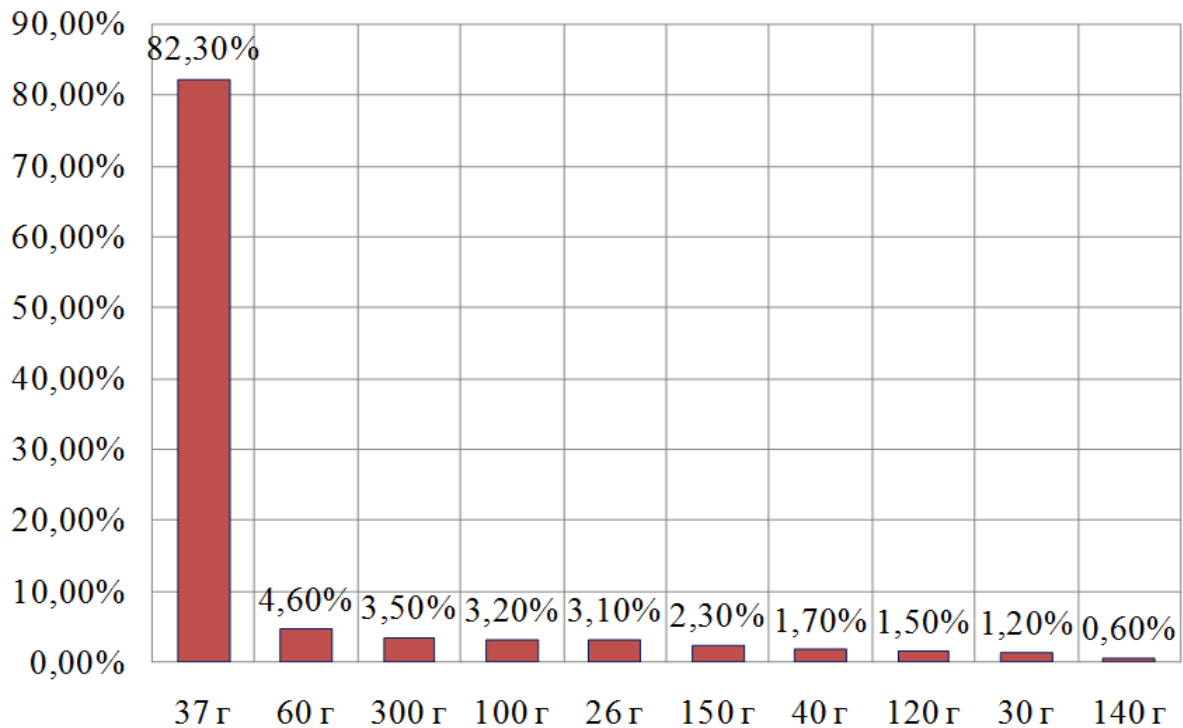
- картопляне пюре з молочними домішками (з вершками, молоком, молоком та смаженою цибулею, молоком та овочами, вершковим маслом);
- пюре з овочевими домішками (шампінйонами, смаженою цибулею, овочами, зеленою цибулею, зеленню);
- пюре швидкого приготування з м'ясними домішками: свининою (беконом), яловичиною, куркою, гуляшем, шашликом;
- пюре з рибними домішками (креветками, осетром).

Найширший асортимент стосовно смакових домішок у ТМ «Мівіна» та ТМ «Бистринка», який налічує 7 та 5 позицій відповідно. Найбільш популярними смаковими домішками в Україні є курка (22,6%), гриби (22,2%), вершки (20,0%).

За вагою упаковки на сьогодні картопляне пюре швидкого приготування фасують з розрахунку на одну порцію (26–40 г). Фасовка продукції вагою 60–300 г розрахована для сімейного споживання (2–10 порцій). На рис. 2.13 представлена структура ринку пюре швидкого приготування відносно ваги упаковки.

За об'ємами продажів лідирує картопляне пюре в порційній упаковці вагою 37 г (82,3%).

Розглядаючи структуру досліджуваного ринку відносно ваги упаковки з розрахунку на одну порцію та для сім'ї, слід зазначити, що 86% продажів доводиться на пюре швидкого приготування з однієї порції. Великі упаковки картопляного пюре для сімейного споживання займають усього лише 16% ринку, не зважаючи на те, що середня ціна за 100 г картопляного пюре в упаковці 60–300 г дешевша в середньому на 12%, чим пюре в порційній упаковці. Така ситуація пояснюється тим, що відкрите пюре має властивість «переймати» запахи від інших продуктів та вбирати вологу, внаслідок чого погіршуються споживчі якості продукції.



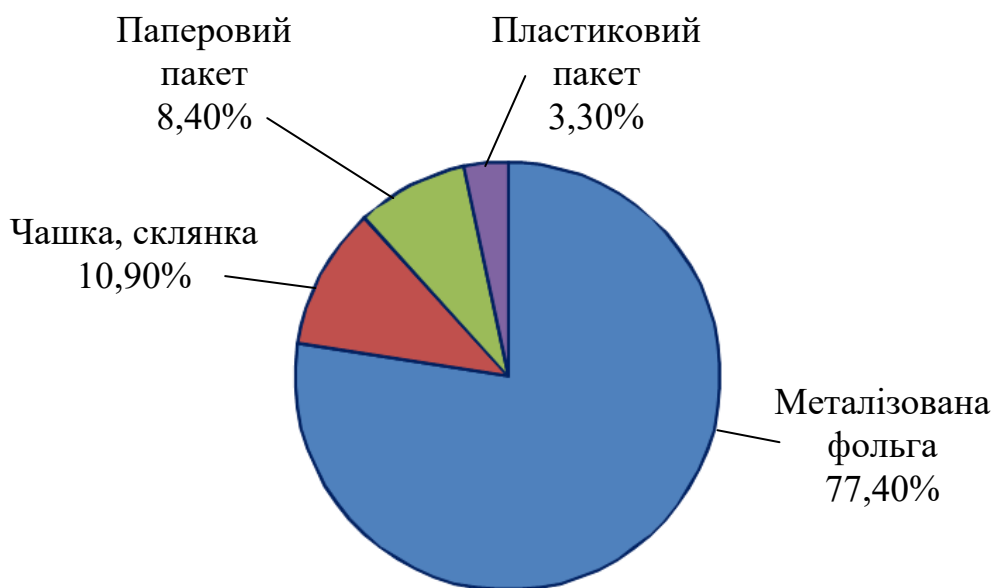
*Рис. 2.13. Структура ринку пюре швидкого приготування відносно ваги упаковки*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

Картопляне пюре швидкого приготування фасують в упаковку, яка дозволяє продукції зберігати первинні властивості протягом 10–17 місяців. Ця вимога зумовлює популярність використання упаковки типу металізована фольга 77,4% (див. рис. 2.14).

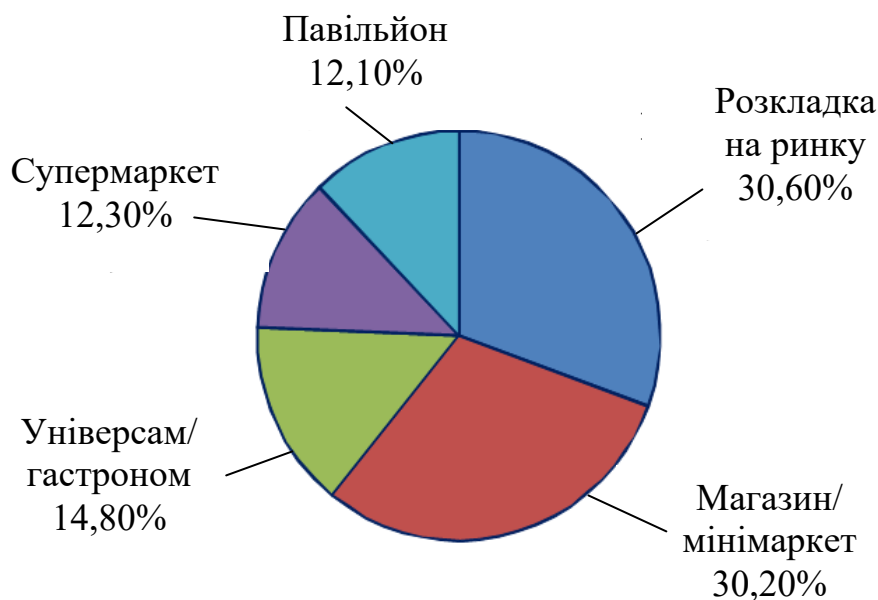
Провідними каналами роздрібної торгівлі картопляного пюре швидкого приготування є стихійні ринки та магазин / мінімаркет. Згідно з результатами маркетингових досліджень, за об'ємами продажів досліджуваної продукції лідирують стихійні ринки. Їх частка в структурі реалізації картопляного пюре становить 31% (див. рис. 2.15).

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 2.14. Структура ринку пюре швидкого приготування відносно типу упаковки*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*



*Рис. 2.15. Структура ринку пюре швидкого приготування відносно каналів збуту*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

Ситуація, що склалася, пояснюється такими причинами:

- низька середня ціна реалізації;
- стихійний ринок у нашій країні сприймається споживачем як традиційна форма роздрібно́ї торгівлі.

Останнім часом намітилася тенденція збільшення частки продаж сучасних форматів роздрібно́ї торгівлі, таких як супермаркет, «кеш енд кері» та ін. Проте ця тенденція не специфічна для продажу картопляного пюре, а є загальною для більшості продуктів харчування.

Основні оператори досліджуваного ринку виводять на ринок марочну продукцію. Так, корпорація «Техноком» представила на ринок картопляне пюре ТМ «Мівіна»; компанія «Експрим» виробляє пюре швидкого приготування ТМ «Пан Картоплян»; СП «Весна 3» належить ТМ «Бистринка»; ВАТ «ОдещПищеКомбінат» – ТМ «Справжній Кухар». На сьогодні на українському ринку представлена продукція транснаціональних компаній – ТМ Gallina Blanca (PASA) та Maggi («Нестле Фудз СА»).

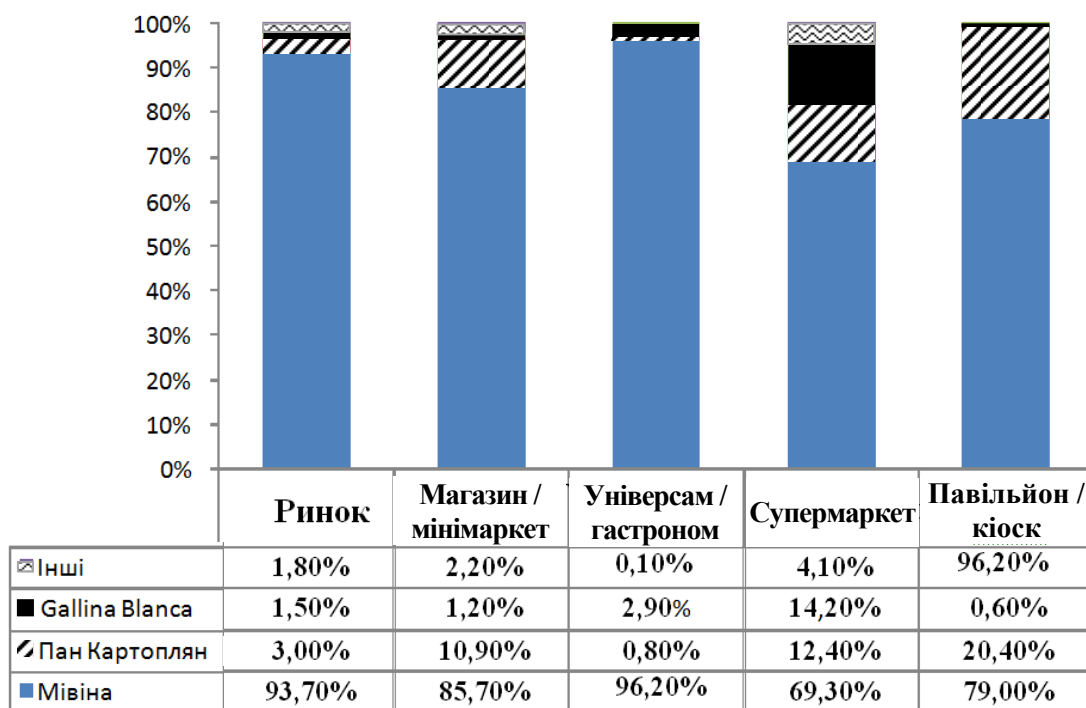
Усього на українському ринку картопляного пюре швидкого приготування представлено близько 11 торговельних марок. Розподіл основних торговельних марок відносно каналів продаж нерівномірний (див. рис. 2.16).

Лідуючі позиції за всіма каналами збуту посідає ТМ «Мівіна». Варто зазначити, що розподіл продукції ТМ «Пан Картоплян» здійснюється переважно через павільйони / кіоски, а ТМ Galina Blanca – через супермаркети.

На рис. 2.17 подано загальну структуру ринку за торговельними марками незалежно від каналів збуту. Як видно, сукупна частка продажів ТМ «Мівіна» становить 87%. Друге місце за об'ємом продажів (з великим відривом від лідера) належить ТМ «Пан Картоплян». Основна перевага продукції цієї ТМ у тому, що середня ціна реалізації продукції за 100 г на 17% дешевша за картопляне пюре ТМ «Мівіна».

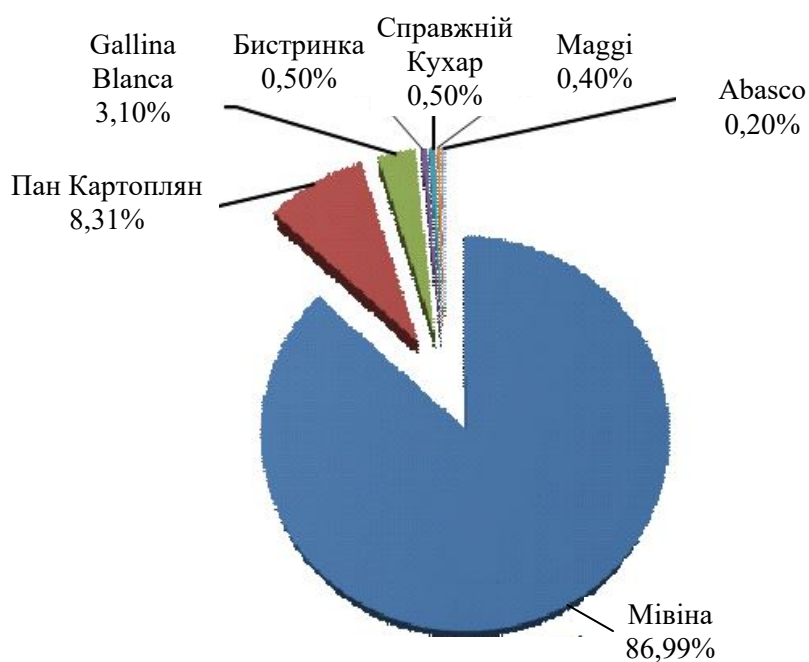


**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 2.16. Структура ринку пюре швидкого приготування відносно продажів за торговельними марками та каналами збуту*

*Джерело: розроблено авторами*



*Рис. 2.17. Структура ринку пюре швидкого приготування відносно торговельних марок*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

На рис. 2.18 представлена інформація щодо структури розподілу основних операторів досліджуваного ринку в розрізі великих міст (Київ, Львів, Дніпро, Харків, Одеса). Як бачимо, структура розподілу продукції в розрізі великих міст нерівномірна. Слід зазначити, що лідером у всіх регіонах є ТМ «Мівіна», компанія «Експрیم» (ТМ «Пан Картоплян») неналежно представлена в Харкові та Києві.

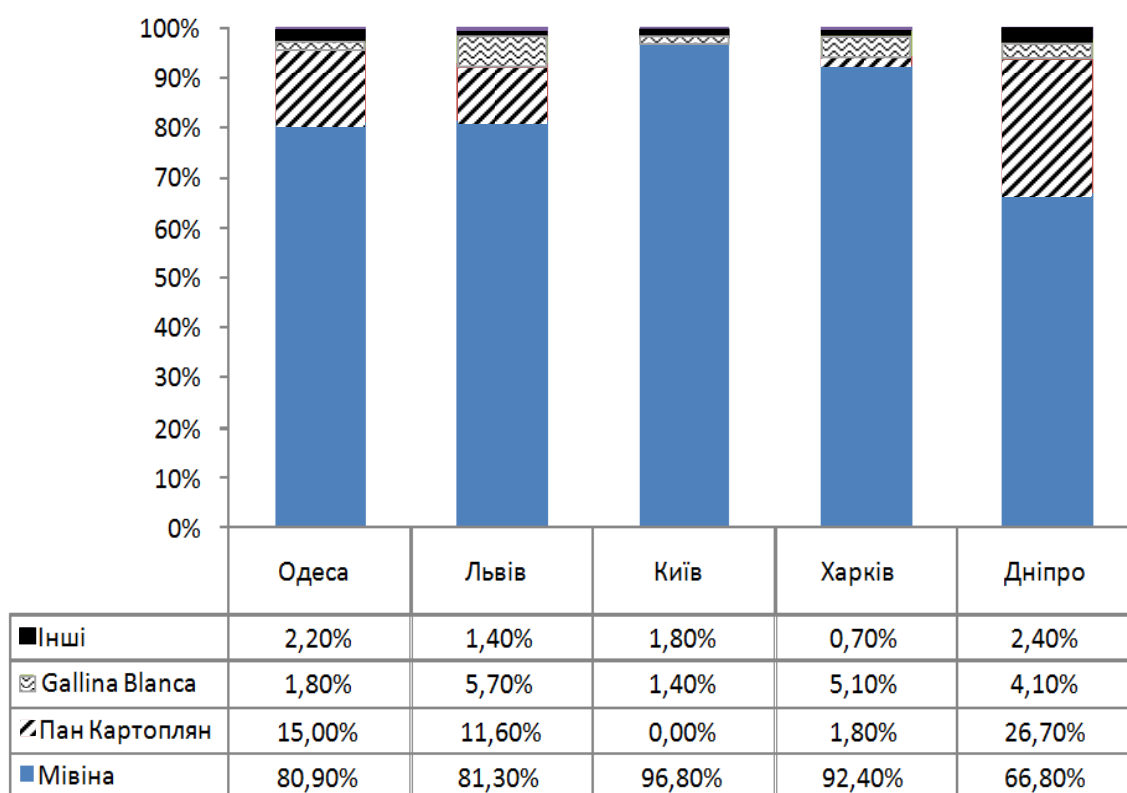


Рис. 2.18. Структура ринку пюре швидкого приготування в розрізі великих міст

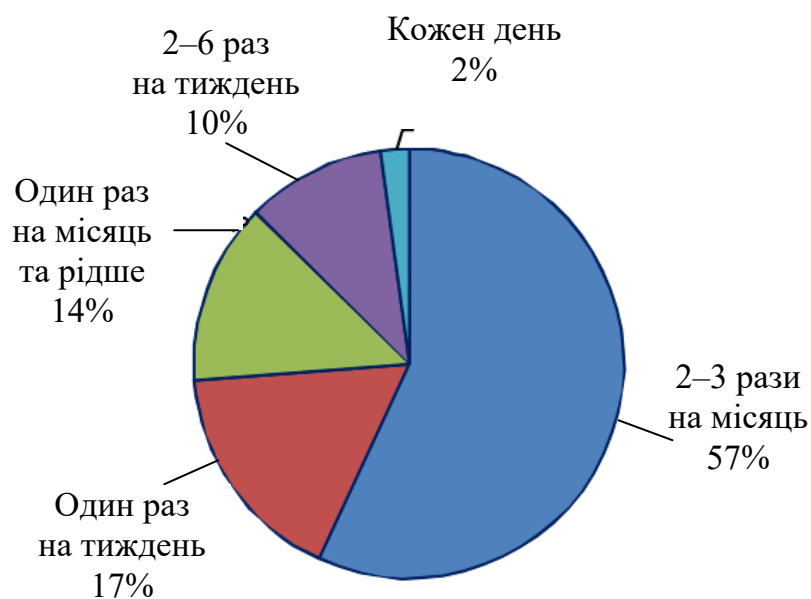
Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

Як і у вермішелі швидкого приготування, цільова аудиторія споживачів картопляного пюре досить широка: 40% населення України вважають себе споживачами цієї продукції. Така велика аудиторія вимагає сегментації та концентрації на найбільш вигідних для конкретного підприємства сегментах.

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів  
швидкого приготування**

---

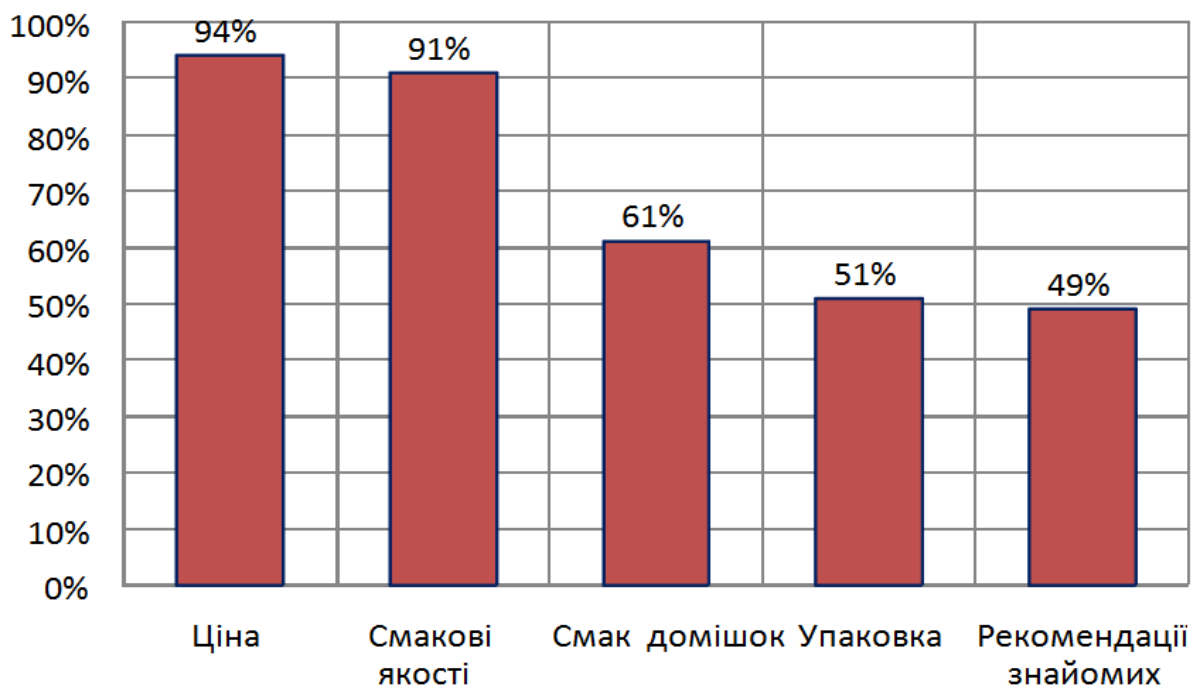
На рис. 2.19 представлена інформація відносно культури споживання картопляного пюре швидкого приготування. Частіше пюре швидкого приготування купують з періодичністю «2–3 рази в місяць» (57%). Низька частота споживання досліджуваної продукції пояснюється наявністю товарів-субститутів (вермішель/локшина та каші швидкого приготування).



*Рис. 2.19. Частота споживання пюре швидкого приготування*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

Чинники, що впливають на вибір картопляного пюре швидкого приготування, представлені на рис. 2.20. Найбільш значущим чинником при виборі марки картопляного пюре швидкого приготування для споживача є ціна. Це пояснюється тим, що досліджувана продукція – досить дорогий продукт швидкого приготування. Так, середня ціна картопляного пюре швидкого приготування дорожча в середньому в 2,8 рази від вермішелі / локшини швидкого приготування. Проте на українському ринку відбувається процес формування купівельного сегмента, готового платити за економію часу, якість та різноманітність смакових домішок продуктів швидкого приготування.



*Рис. 2.20. Чинники, що впливають на вибір марки картопляного пюре швидкого приготування*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

При купівлі картопляного пюре швидкого приготування для споживача також важливі смакові якості. Продукти з картоплі швидкого приготування повинні мати білий або ясно-кремовий колір, хорошу поновлювальну здатність. При змішуванні з водою або молоком пюре, що утворюється, не повинне відрізнятися від пюре, приготованого зі свіжої картоплі. Картопляне пюре повинне мати однорідну консистенцію.

Цінова сегментація ринку картопляного пюре швидкого приготування представлена на рис. 2.21.

## Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування

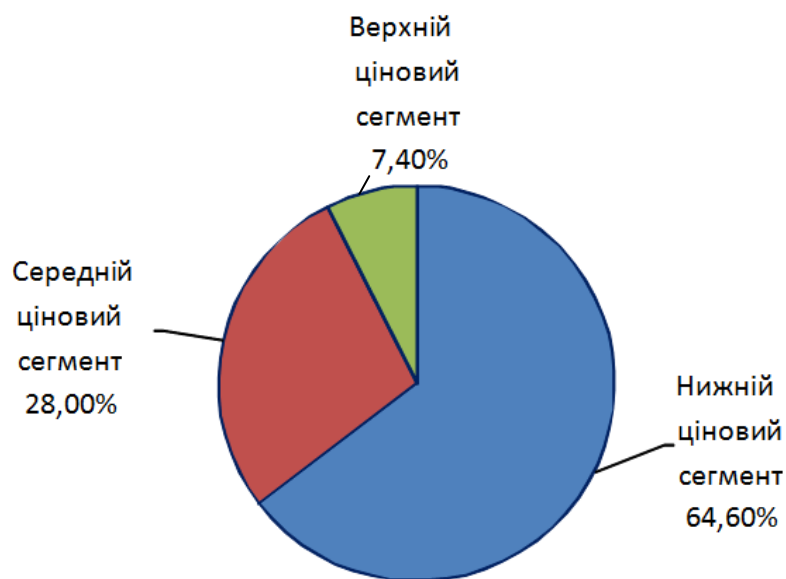


Рис. 2.21. Цінова сегментація ринку картопляного пюре швидкого приготування

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

### Супи швидкого приготування

Супи швидкого приготування належать до харчових концентратів. Харчові концентрати – це суміш висушених рослинних або тваринних продуктів з додаванням до їх складу жирів, цукру, приправ, призначених для швидкого приготування страв.

Місткість українського ринку концентрованих супів оцінюється в 9 тис. т у натуральному обчисленні та 304 млн грн – у грошовому. Ринок перебуває в стадії занепаду, щорічне падіння ринку становить близько 10%.

У зв'язку з падінням ринку, виробники намагаються зберегти свій прибуток шляхом розроблення нових рецептур, використання нових домішок, застосування різних за формою і місткістю упаковок.

Далі представлена інформація про структуру ринку концентрованих супів відносно смакових домішок (рис. 2.22).

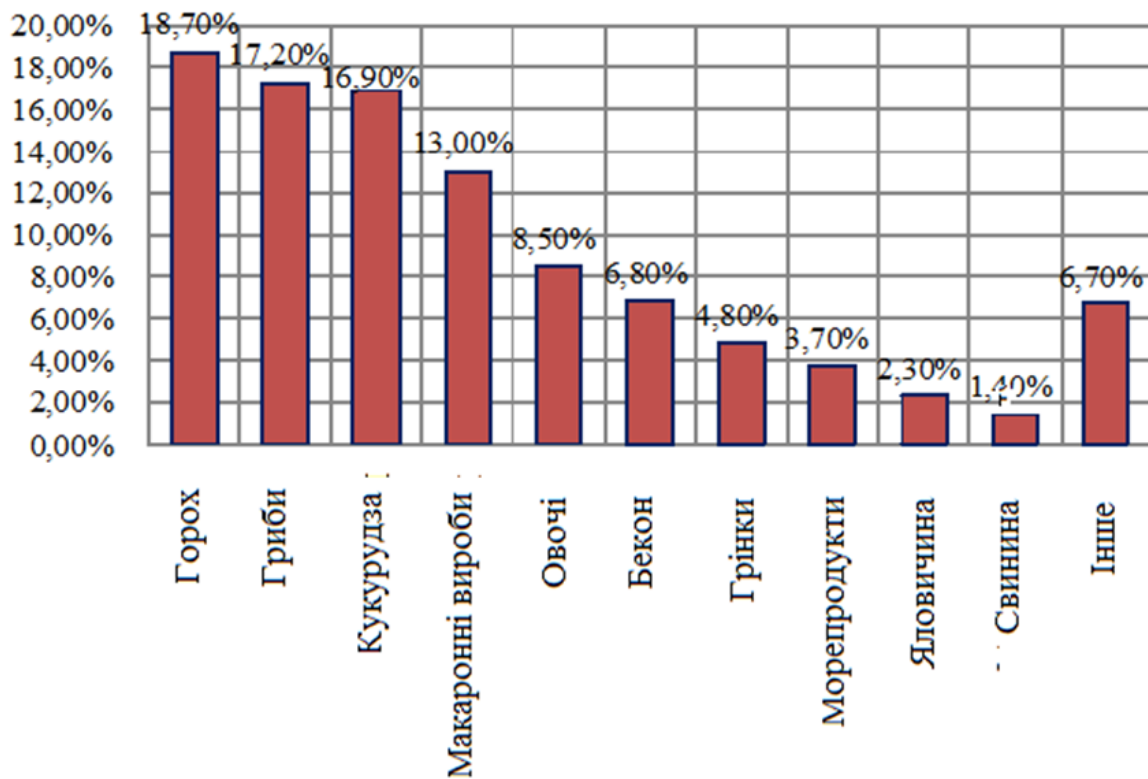


Рис. 2.22. Структура ринку концентрованих супів відносно типів домішок

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

За рис. 2.22 лідируючі позиції за об'ємами реалізації займають гороховий (18,7%), грибний (17,2%) та курячий (16,9%) супи.

Наявні на українському ринку концентровані супи мають різний час приготування:

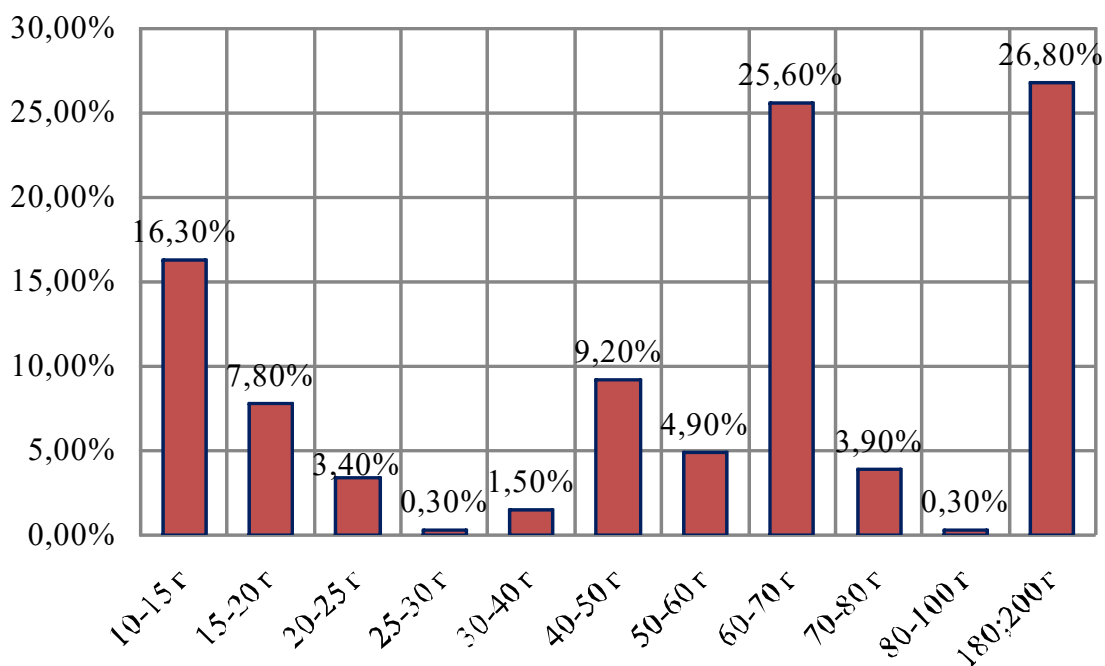
- супи миттєвого приготування, які досить залити окропом та витримати деякий час, – від 1 до 5 хв;
- супи швидкого приготування, які необхідно варити протягом 5–15 хв.

Відносно ваги упаковки найбільшим попитом на ринку користуються традиційні супи в упаковці вагою 180, 200 г, які вимагають варіння протягом 5–15 хв. Продукцію в цій упаковці пропонують вітчизняні виробники ТМ «Тітка Соня», «Ласочка», «Ласунка», «Колиндянські продукти». На частку супів швидкого приготування, вагою 50–80 г, доводиться

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів  
швидкого приготування**

---

34,4% ринку цього сегмента. В цій групі представлена продукція ТМ Maggi, Knorr, «Російський продукт», «Велика ложка», Podravka, «Мак-травень» (рис. 2.23).



*Рис. 2.23. Структура ринку концентрованих супів  
відносно ваги упаковки*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

За типом упаковки на ринку концентрованих супів найбільшою популярністю користуються супи в паперовій упаковці (див. рис. 2.24).

Ситуацію, що склалася, можна пояснити такими причинами:

- низька середня ціна концентрованих супів;
- концентровані супи в паперовій упаковці з'явилися на українському ринку першими, завоювавши довіру та лояльність споживача.

Концентровані супи в упаковці типу чашка, склянка, представлені на ринку трьома ТМ: «Мівіна домашня», «Справжній Кухар», «Спритний Кухар». Це відносно нова категорія для українського ринку, яка належить до сегмента готових до вживання перших страв. Прогнозується подальше скорочення ринку супів у пакетиках на користь супів у склянці.

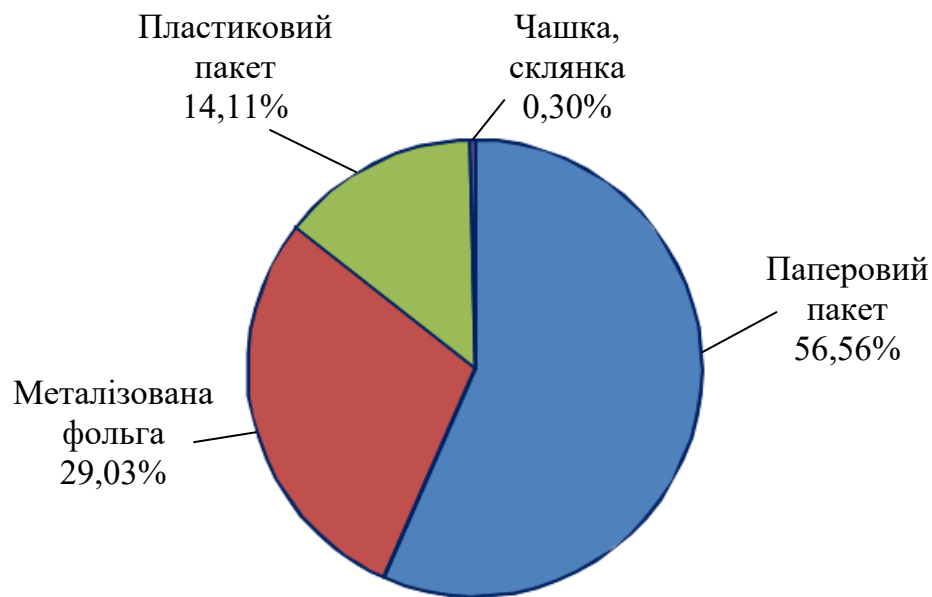


Рис. 2.24. Структура ринку концентрованих супів відносно типу упаковки

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

Оператори досліджуваного ринку працюють над розширенням асортиментних позицій. Так, серед найбільш цікавих та оригінальних слід зазначити такі різновиди продукції:

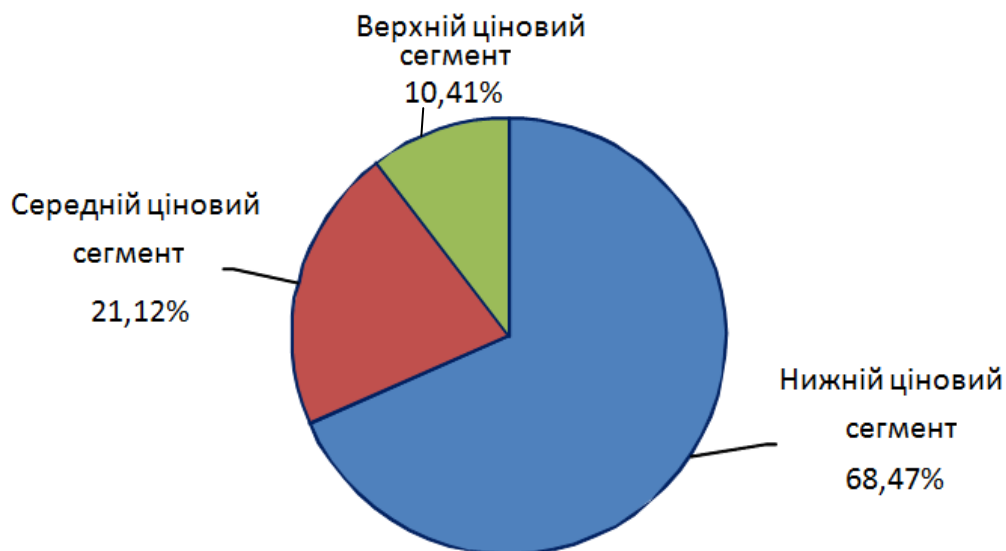
- спеціальні серії супів для дітей з макаронними виробами у формі букв алфавіту, тварин, транспорту;
- серії супів швидкого приготування в упаковках великої місткості.

Проведені дослідження показали, що найнижчий ціновий сегмент супів швидкого приготування, який становить 68% продажу, представлений в основному вітчизняними марками «Тітка Соня», «Велика ложка», «Ласочка», «Ласунка». Верхній ціновий сегмент (10%) представлений такими торговельними марками: Maggi, «Російський продукт», Knorr, Podravka, «Санта Марія» (див. рис. 2.25).

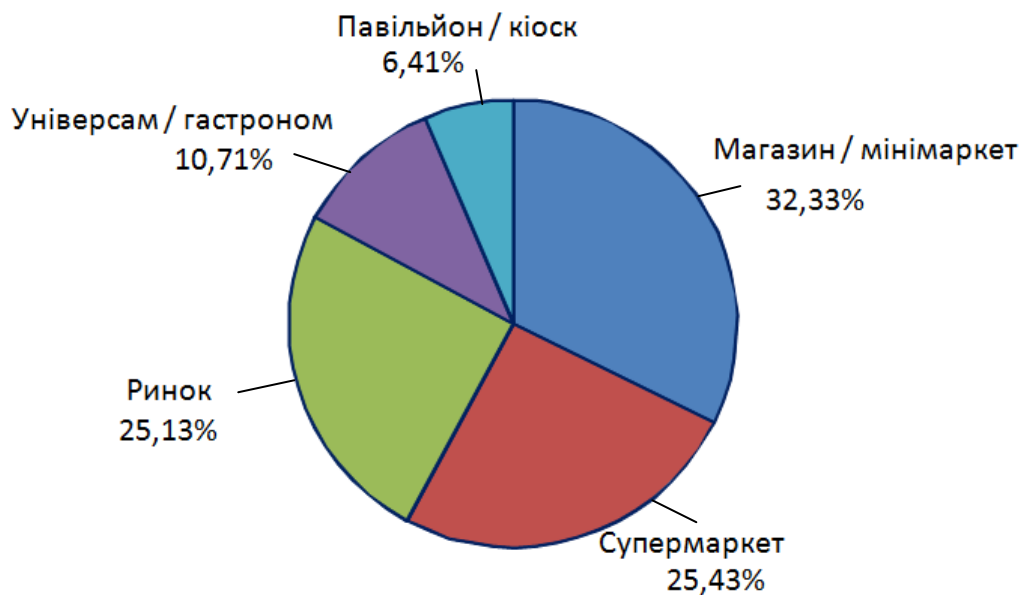


**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**

---



*Рис. 2.25. Цінова сегментація супів швидкого приготування*  
*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*



*Рис. 2.26. Структура ринку концентрованих супів за критерієм обрання каналів збуту*  
*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

За критерієм обрання каналу збуту стихійний ринок традиційно був провідним роздрібним каналом збуту супів швидкого приготування. Проте нині спостерігається загальна тенденція до зниження ролі стихійних ринків, а також кіосків та павільйонів, на користь інших форм роздрібної торгівлі: магазинів / мінімаркетів та супермаркетів (див. рис. 2.26).

Як бачимо, на сьогодні за об'ємами продажу концентрованих супів лідирують магазини / мінімаркети. Їх частка в структурі реалізації цієї продукції становить 33%.

Розподіл основних торговельних марок у точках роздрібної торгівлі нерівномірний. Структура розподілу основних торговельних марок відносно каналів продажу представлена на рис. 2.27. Як бачимо, основна частка продажу ТМ «Тітка Соня» припадає на магазини/мінімаркети (24% в об'ємі продажу через цей канал збуту) та стихійний ринок (28,2%). «Російський продукт» представлений в основному в супермаркетах (у зв'язку з високою вартістю), Maggi має досить хороші позиції в усіх каналах збуту.

Нині кількість операторів ринку значно скоротилася. Якщо в 2004 р. в Україні налічувалося близько 18 гравців, то зараз – близько 10. Основні з них – Nestle (ТМ Maggi), Unilever (ТМ Knorr), «Екотехніка» (ТМ «Велика ложка»), «ОдесПищеКомбінат» (ТМ «Тітка Соня»), «Прайм-продукт» (ТМ «Макмай»), «Техноком» (ТМ «Мівіна»), Олексіївський комбінат продтоварів (ТМ «Ласочка»), Дніпропетровський КПК (ТМ «Золоте зерно»). У жовтні 2008 р. іспанська компанія PASA, власник бренду Gallina Blanca, згорнула своє виробництво супів в Україні. Це рішення пов'язане із зменшенням попиту на супи швидкого приготування. В той же час інші зарубіжні інвестори, наприклад, Campbell's розглядають український ринок як розширення своєї присутності, якраз з причини слабкої конкуренції і наявності вільних ніш.

Лідерами ринку є Nestle (ТМ Maggi) і Unilever (ТМ Knorr). Серед вітчизняних операторів лідирують:

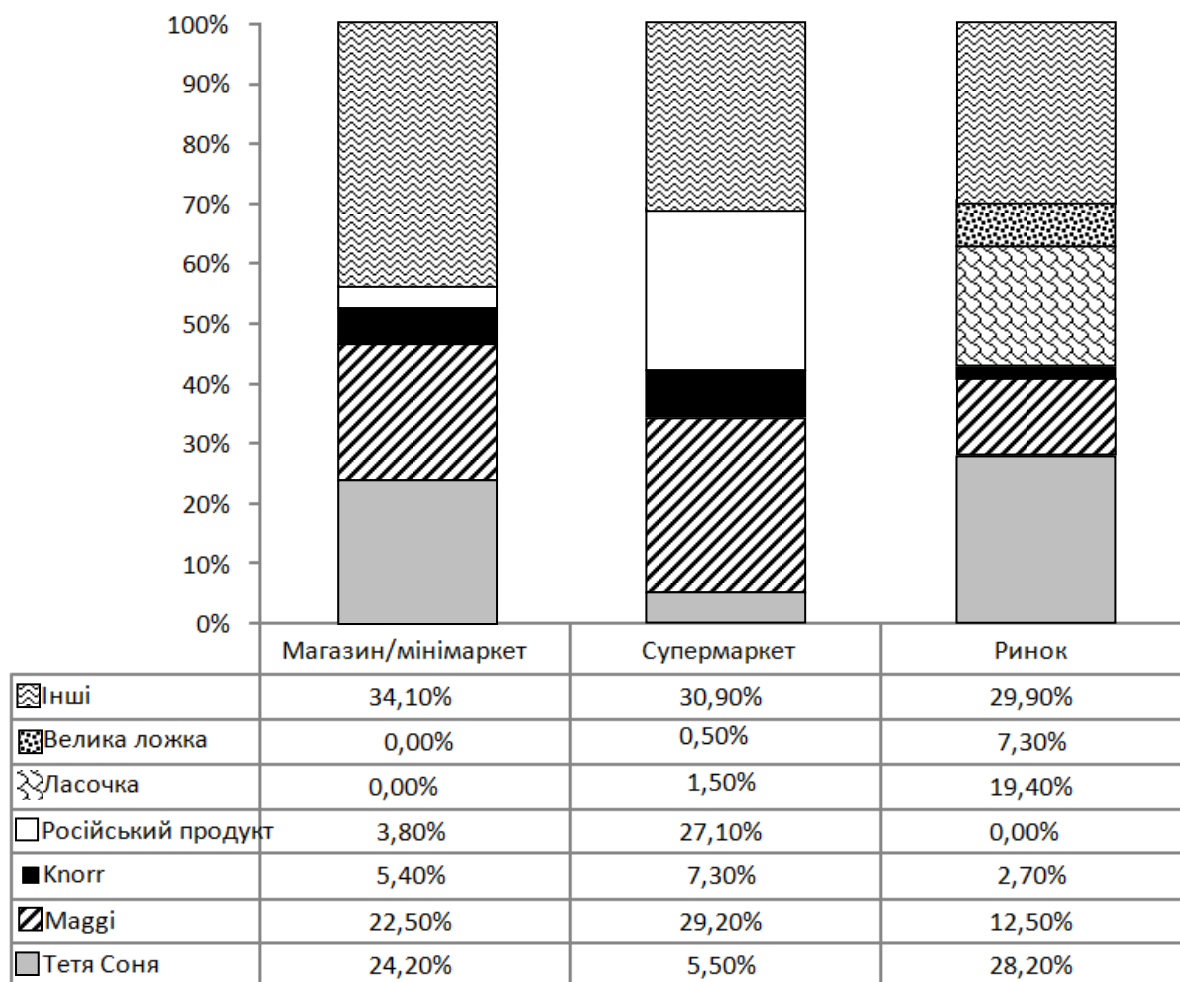
- Одеський харчокомбінат (ТМ «Тітка Соня», «Ласунка», «Справжній Кухар»);

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**

- Олексіївський комбінат продтоварів (ТМ «Ласочка»);
- «Екотехніка» (ТМ «Велика ложка»).

До споживачів супів швидкого приготування зараховує себе 37,9% населення України, що становить 17 млн чоловік. Як і для інших продуктів швидкого приготування, аудиторія дуже велика.

До постійних споживачів концентрованих супів з частотою споживання «раз на тиждень і частіше» належить близько 49% населення (див. рис. 2.28).



*Рис. 2.27. Структура ринку концентрованих супів за торговельними марками відносно каналів збуту*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

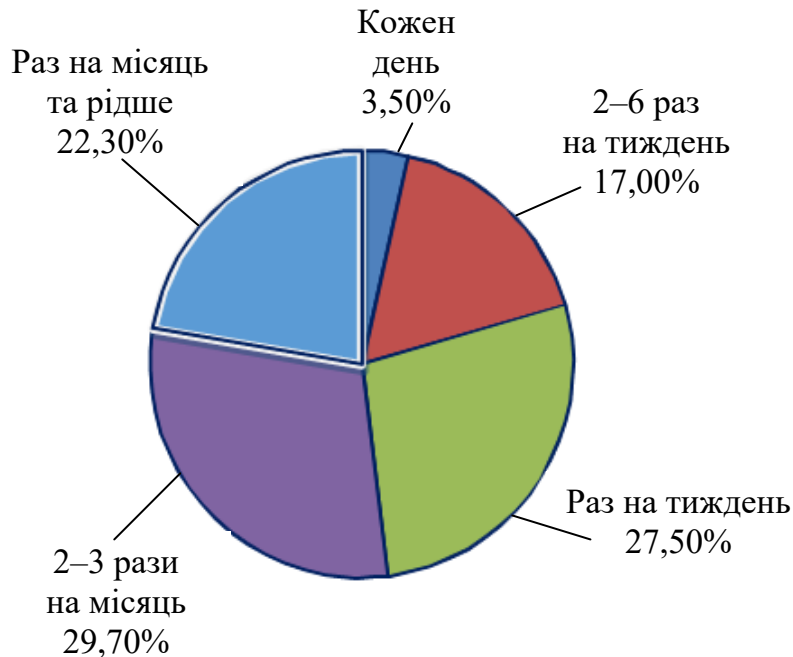
### *Каші швидкого приготування*

Каші швидкого та моментального приготування виробляються шляхом делікатного оброблення цілісних злаків парою, розм'якшенням, пресуванням та висушуванням. У результаті утворюються пластівці тонші, ніж у звичайній каші, що дозволяє їм швидко заварюватися, не втрачаючи при цьому корисних властивостей злаків.

Місткість каш швидкого приготування в Україні оцінюється в 5 тис. т – у натуральному обчисленні та 116,8 млн грн – у грошовому. Щорічний темп зростання ринку – 5–10%.

Досліджуваний ринок ділиться на дві групи:

- каші миттєвого приготування (заливаються окропом);
- каші швидкого приготування (варяться протягом декількох хвилин).



*Рис. 2.28. Структура ринку концентрованих супів за торговельними марками відносно каналів збуту*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

## Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування

Міське населення вважає за краще каші миттєвого приготування, а мешканці невеликих міст – каші швидкого приготування. Пояснюється це різницею рівня прибутків: каші швидкого приготування в перерахунку на 1 кг коштують у декілька разів дешевше, ніж «миттєві». Каші миттєвого приготування позиціонуються серед споживачів як швидкий перекус, а каші швидкого приготування – як більш традиційний вид каш.

Також каші діляться за типом крупи: вівсяні каші, багато-злакові та рисові. Перших припадає на частку 75–80% об'ємів продажу солодких каш.

За різноманітністю добавок каші швидкого приготування випереджають такі категорії як вермішель, пюре та супи швидкого приготування. Основні домішки, що мають найбільшу частку споживчих переваг представлені на рис. 2.29. За вагою упаковки найбільш місткий сегмент – каші, упаковані в коробки/пакети по 440–450 г (див. рис. 2.30).

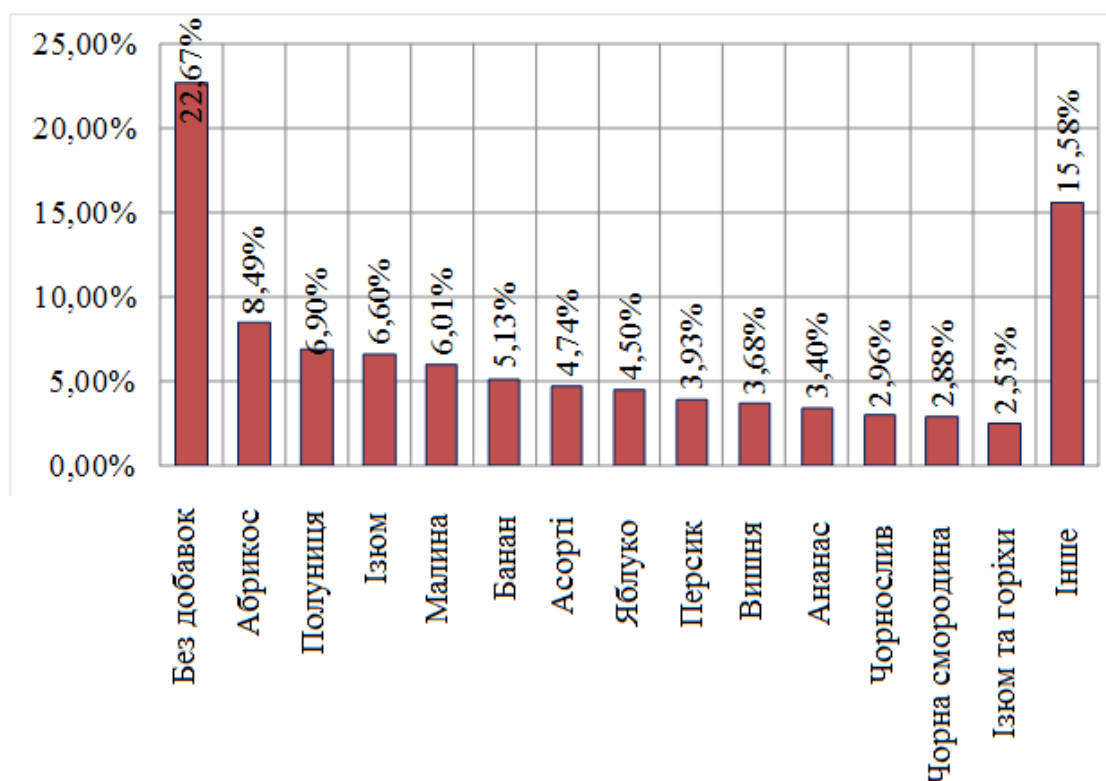


Рис. 2.29. Структура ринку каш швидкого приготування відносно видів домішок

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

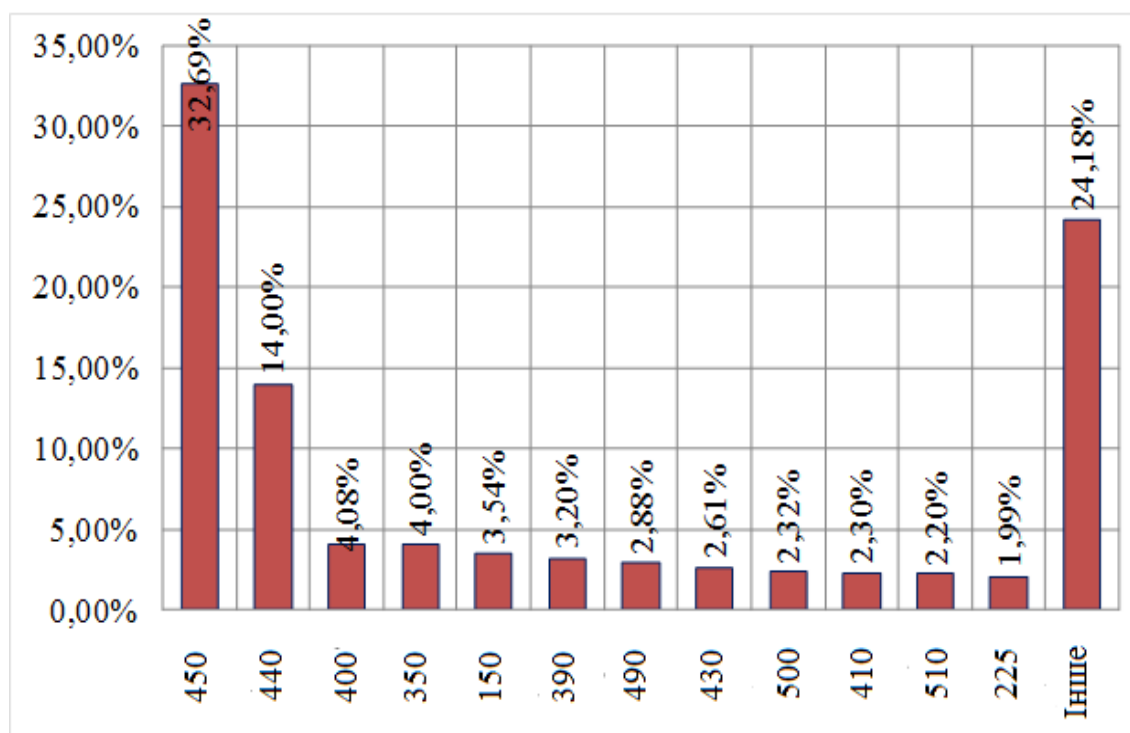


Рис. 2.30. Структура ринку каш швидкого приготування відносно ваги упаковок

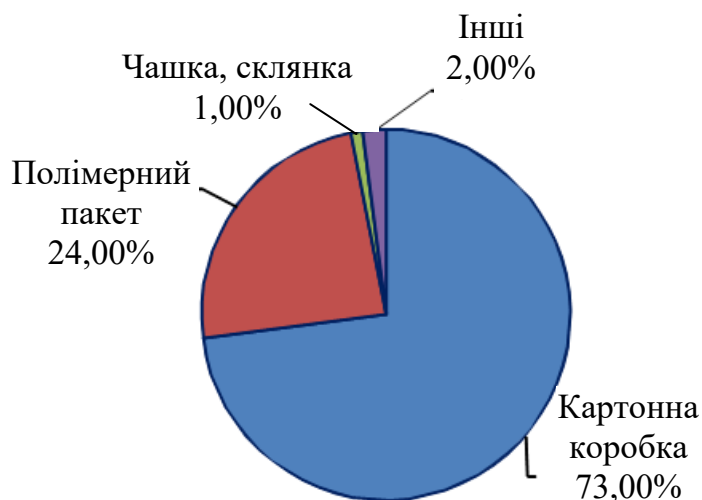
Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами

За типом упаковки переважає картонна коробка – 73% (див. рис. 2.31). Продукція в упаковці цього типу представлена в широкому діапазоні цін залежно від торговельної марки, типу крупи та смакової домішки, яка використовується в продукті. Картонна коробка, як правило, є «первинною/товарною» упаковкою та містить від 5 до 10 пакетиків з металізованої фольги або полімерного матеріалу, які в багатьох торговельних точках реалізуються поштучно.

В упаковці типу «полімерний пакет» представлена в основному вітчизняна продукція не миттєвого, а швидкого приготування. Каші швидкого приготування в упаковці «полімерний пакет» представлені в нижчому ціновому сегменті, ніж каші в картонній коробці. За прогнозами частка упаковки цього типу в найближчі 2 роки знизиться в 1,5–2 рази.

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**

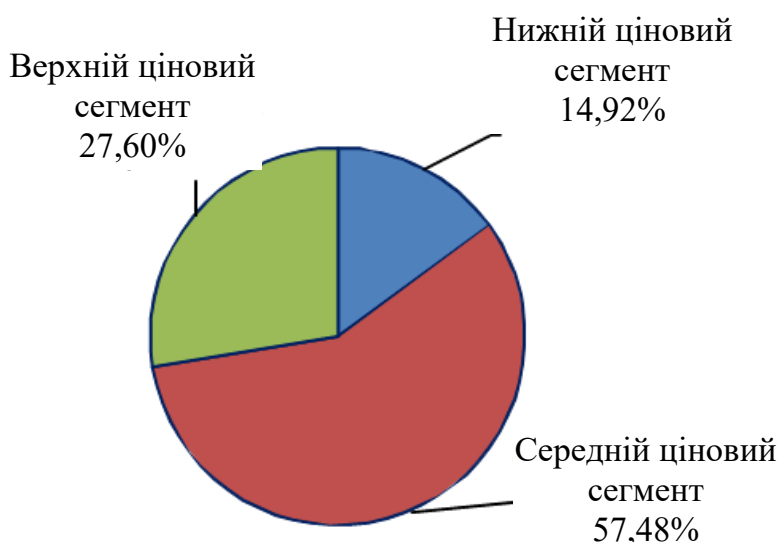
---



*Рис. 2.31. Структура ринку каш швидкого приготування відносно типу упаковок*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

Цінова сегментація ринку каш швидкого приготування представлена на рис. 2.32. Як бачимо, основний сегмент становлять каші середнього цінового сегмента, каші в низькому сегменті представлені не достаньо.



*Рис. 2.32. Цінова сегментація ринку каш швидкого приготування*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

У майбутньому прогнозується подальше лідерство каш у середньому ціновому сегменті як найбільш оптимального варіанта за ціною та якістю.

На рис. 2.33 представлена структура ринку в розрізі основних торговельних марок. Як бачимо вагома частка продажу припадає на ТМ «Бистров» (корпорація Nestle) – 57,5%. Далі з частками від 2% до 10% представлено як українські, так і імпорتنі торговельні марки.

Структура ринку за каналами збуту в розрізі основних торговельних марок представлена на рис. 2.34.

Таким чином, лідер ринку – ТМ «Бистров» належно представлений в 3-х основних каналах збуту: супермаркети, магазини/мінімаркети, універсами/гастрономи. Для всіх торговельних марок характерна значна наявність у супермаркетах. Проведені маркетингові дослідження показують, що місткість ринку дозволяє йому рости. Ростиме ринок у бік корисності та натуральності продуктів без особливих екзотичних смаків. Відбуватиметься скорочення частки нових продуктів.

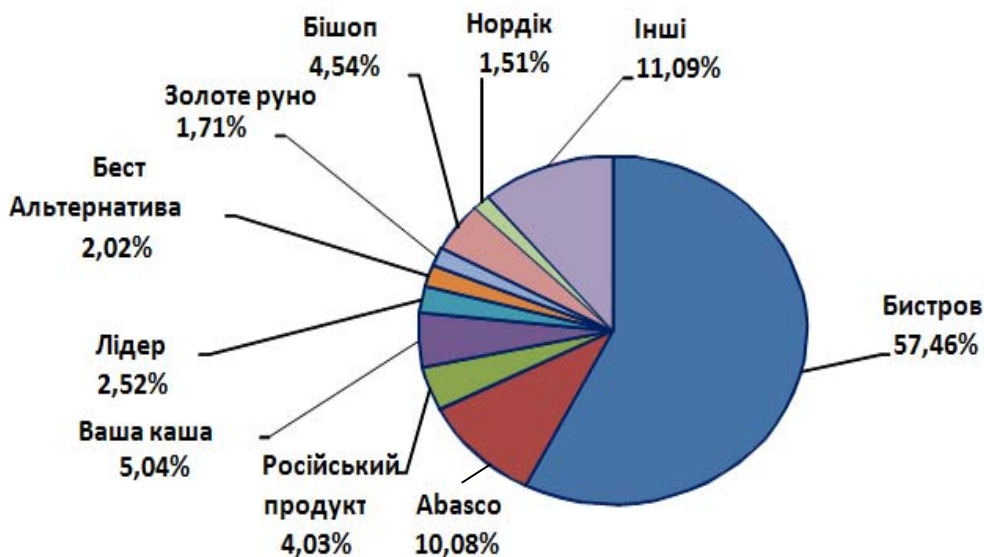
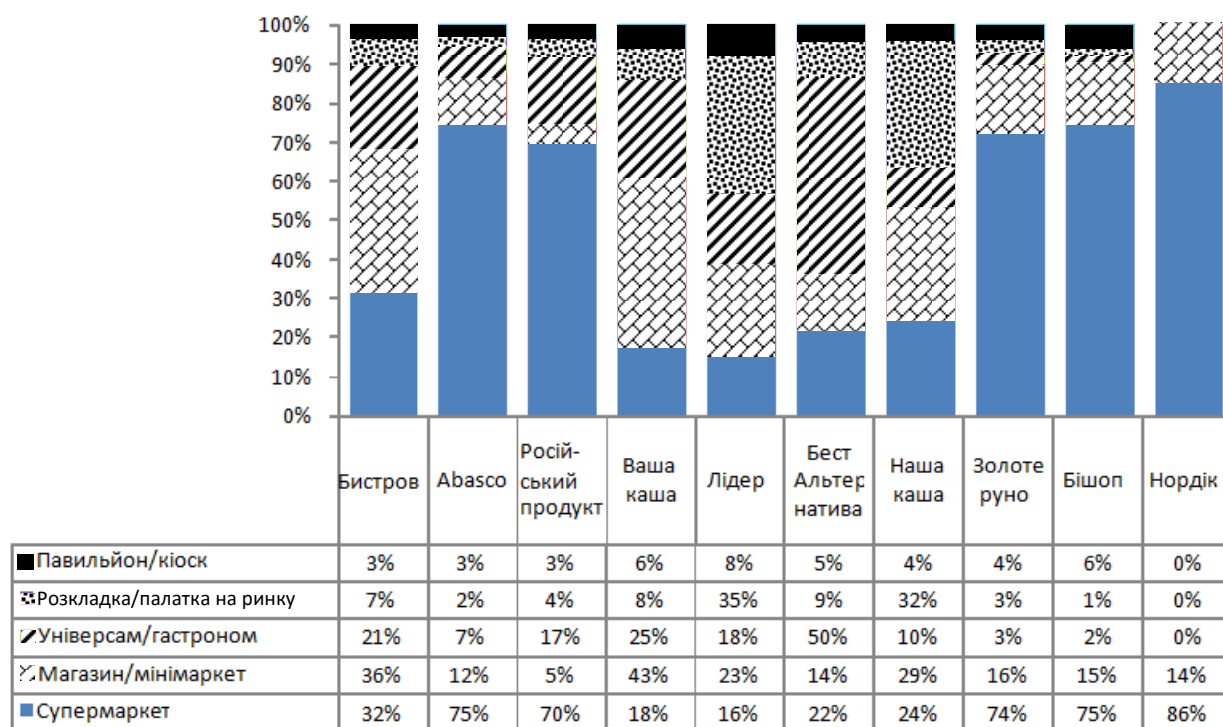


Рис. 2.33. Структура ринку в розрізі основних торговельних марок

Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами



## Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування



*Рис. 2.34. Структура ринку за каналами збуту в розрізі основних торговельних марок*

*Джерело: дані маркетингового дослідження, проведеного авторами*

Основним чинником при виборі марки каш швидкого приготування вважається смак, тому цільова аудиторія цього продукту менше за інші схильна до купівлі нової продукції.

Каші швидкого приготування асоціюються у споживачів із здоровим способом життя, для багатьох – це «швидка» корисна повноцінна їжа для всієї сім'ї. Саме з цієї причини споживачами каш швидкого приготування на відміну від вермішелі, пюре, супів разом з дорослою аудиторією є діти.

Далі коротко розглянемо основні тенденції на ринках інших категорій продуктів швидкого приготування.

### ***Бульйонні кубики***

Так само, як і супи швидкого приготування, бульйонні кубики належать до харчових концентратів. Ринок бульйонних кубиків в Україні досить зрілий. Спочатку на ринку були наявні декілька видів цієї продукції: курячий, яловичий та грибний бульйон. Сьогодні вже можна зустріти більше 10 видів бульйонних кубиків: курячий із кропом, курячий з овочами, курячий з томатом, овочевий, бекон, яловичий для борщу. Проте 60% ринку належить усе-таки традиційному курячому бульйонному кубіку.

Основний мотив купівлі бульйонних кубиків – це дешевизна та багатоваріантність використання в різних стравах. Просто для споживання як самостійна позиція бульйонний кубик нині використовується рідко. Основні оператори ринку: PASA (TM Gallina Blanca), Nestle (TM Maggi), CPC – Best Foods (TM Knorr).

### ***Готові страви***

Готові страви в Україні виробляються в основному за технологією Keep fresh. За цією технологією в спеціальну металізовану герметичну упаковку розфасовується необхідний набір продуктів – свіже м'ясо, овочі, спеції. Потім за допомогою спеціального устаткування страву готується під високим тиском пари. Ця технологія дозволяє зберігати корисні поживні елементи продуктів у готовому виробі.

Готові до вживання перші та другі страви – нова категорія для українського ринку, проте в усьому світі це найбільший сегмент ринку продуктів швидкого приготування, що активно розвивається. За даними Euromonitor, у 2015 р. світовий ринок готових страв виріс на 21,7%, а об'єм цього ринку становить 54,3 млрд дол. США.

Потенційний покупець готового обіду – людина, яка не бажає витратити час на приготування їжі, але одночасно з цим і не готова жертвувати якістю їжі. В міру підвищення

рівня життя такий споживач згодний витратити більше грошей за заощаджений час.

Нині український сегмент готових страв переживає стадію активного зростання: останнім часом з'являється все більше таких продуктів, які можна купити в магазині і тільки розігріти. За даними компанії Nielsen, готові до вживання перші та другі страви показали кращу серед усіх категорій динаміку +35% і +34% відповідно в об'ємному обчисленні. Зростаючий інтерес до цього сегмента ринку зумовлений підвищенням рівня життя населення, темпом життя, що прискорюється, появою нового типу споживача та активізацією великих гравців.

За даними ACNielsen, споживачам готових супів більше смакують традиційні перші страви, такі як борщ (25,6% в об'ємі продажів готових супів), розсольник (18,7%), щі (17,1%). За основу виробниками беруться традиційні російські рецепти, проте зважаючи на специфіку споживача нової продукції – покупця-експериментатора, асортиментний ряд супів розширюється.

Лідером у сегменті готових перших та других страв в Україні є компанія «Техноком» (ТМ «Домашня Мівіна»), якій належить 47,4% частки ринку в сегменті готових обідів з локшиною. ТМ «Домашня Мівіна» позиціонує себе як гарячі перші та другі страви швидкого приготування з натуральними інгредієнтами високої якості для людей з насиченою зайнятістю, для яких основним пріоритетом є турбота про своє здоров'я та повноцінне харчування.

### ***Мюслі та інші сухі сніданки***

Мюслі – це комбінований продукт, в основі якого на 80% є зернові (зерна або пластівці пшениці, жита або вівса), а на 20% – різні добавки (сухофрукти, мед, шоколад, горіхи). Мюслі їдять з молоком, кефіром, йогуртом або соком. Цей продукт разом з кашами швидкого приготування належить до категорії здорового харчування.

Основна відмінність мюслі від каш швидкого приготування – це те, що для їх виробництва використовуються пластівці та зерна, оброблені інфрачервоними променями, це дозволяє споживати мюслі без додаткового приготування.

Іншими видами сухих сніданків є: традиційні пластівці, кранчі та різноманітні повітряні кульки, колечка, зірочки (вироблені за технологією екструзії).

Нині ринок сухих сніданків в Україні активно розвивається: поступово вітчизняні виробники витісняють закордонних у всіх цінових сегментах ринку.

Основні оператори сухих сніданків, представлених на українському ринку, – це:

- Nestle (Швейцарія);
- АХА (Данія);
- «Фрукталія» (Україна);
- «Ач» (Україна);
- Dr. Benner (Україна).

За ціновою сегментацією імпортні мюслі значно дорожчі, ніж вітчизняні.

Одним з істотних чинників для споживачів при виборі тієї або іншої торговельної марки сухих сніданків є зовнішній вигляд продукту: вміст і упаковка. Проте багато виробників це не враховують та економлять на дизайні упаковки, мотивуючись зниженням собівартості.

Завдяки масивній рекламній компанії перевага на ринку сухих сніданків віддається компаніям Nestle та АХА. Проте останнім часом мюслі вітчизняного виробництва – «Фрукталія» і Dr. Benner – набирають оберти продажів, завдяки вдалому співвідношенню ціна/якість.

Споживачами сухих сніданків є, в основному, жителі великих міст Києва, Харкова, Львова, Одеси, Дніпра.

Нині постійними споживачами сухих сніданків є сім'ї з достатком значно вище середнього, в яких є діти. Інша категорія споживачів – це ділові жінки, які піклуються про свою фігуру. Чоловіки також люблять мюслі як доповнення до основного сніданку.

## **2.2. Концептуальні засади сегментування ринку продуктів швидкого приготування**

Традиційний маркетинг вважає необхідним проведення дослідження ринку з метою визначення потреб потенційних клієнтів, а також аналізу пропозицій даного ринку. До середини 1960-х рр. у класичних маркетингових дослідженнях враховувалась тільки одна категорія так званих середньостатистичних покупців, які характеризували ринкову більшість. У цьому випадку йдеться про масовий маркетинг, у результаті якого продавець займається масовим виробництвом, масовим розподілом та стимулюванням збуту одного і того самого товару для всіх покупців одразу. Основна перевага масового маркетингу – це те, що при подібному підході максимально скорочуються виробничі витрати та ціна, а також формується максимально потенційний ринок. Але як відомо, в реальному світі не існує середньостатистичного покупця, так само як і немає загального ринку, а є конкретні ринки, які неодмінно чимось відрізняються один від одного, навіть якщо це ринки одного і того самого товару.

Таким чином, для врахування всіх цих розманітностей та потреб ринку необхідно проводити сегментацію ринку. Ф. Котлер за сегмент ринку пропонує прийняти більшу, ідентифіковану за якими-небудь ознаками групу покупців у межах ринку.

У результаті проведення сегментування компанія краще відповідає запитам покупців, вигідно використовує можливості ринку і концентрує свої сили. Отже, можна сформулювати такі основні причини, які сприяють сегментуванню:

- сегментування ринку для найбільшої відповідності запитам покупців порівняно з конкурентами;
- сегментування з метою використання нових можливостей ринку;
- сегментування з метою концентрування своїх сил та вибору «поля битви» [2].

Компанії-виробники можуть протягом певного часу досить успішно продавати свій продукт або послугу, не маючи точного уявлення про свої цільові аудиторії (сегменти). Але,

в міру насичення ринку, недиференційоване просування продукту стає не ефективним та економічно не виправданим, а у компаній формується потреба в більш ґрунтовному знанні споживчих сегментів. Саме диференційована пропозиція, заснована на глибокому знанні потреб і особливостей споживчих сегментів, має практично невичерпний ресурс.

Виявити та описати об'єктивно існуючі споживчі сегменти дозволяють дослідження сегментації ринку. Вони мають ряд особливостей:

- багатовекторність завдань – сегментація повинна включати в себе базові елементи вимірювання цільової аудиторії, споживчої поведінки, сприйняття продукту і бренду, каналів отримання інформації про ринок;
- масштабність – дослідження припускає великий об'єм вибірки, оскільки аналіз результатів проводиться в межах менших за чисельністю груп, об'єм і кількість яких спочатку невідомі;
- наявність обґрунтованого методичного підходу, що забезпечує високу якість отриманих сегментів, тобто відповідає низці вимог.

На думку більшості маркетологів процедура сегментування складається з двох основних фаз:

- *фаза 1* – визначення сегментів ринку;
- *фаза 2* – визначення пріоритетів та вибір сегментів.

У свою чергу, фази можуть бути «розбиті» на послідовні кроки, і для кожної фази існує покрокова модель (див. рис. 2.35).

Якогось єдиного методу сегментування ринку не існує, маркетологу необхідно випробувати варіанти сегментування на основі різних змінних ознак, одного або декількох одразу, намагаючись знайти найбільш корисний підхід до розгляду структури ринку. Кожен сектор економіки характеризується своїми шляхами розподілу ринку, відповідними стандартами та критеріями сегментування товару, які іноді розуміють лише вузькі фахівці цієї галузі. Так само варто зазначити, що багато років експерти говорять про створення продуктів та послуг, спрямованих на унікальні потреби покупців у різних сегментах ринку, але досі це питання не є прозорим, в основному через проблеми з традиційними методами сегментування.

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**



*Рис. 2.35. Процес сегментації: визначення пріоритетів та відбір сегментів*

*Джерело: розроблено авторами*

За матеріалами праць Ф. Котлера, класичними критеріями сегментування ринку споживчих товарів є:

- географічні (регіон, адміністративний поділ, чисельність та щільність населення, клімат);
- демографічні (вік, стать, розмір сім'ї, сімейний стан, види професії, рівень освіти, релігія, раса, національність);
- психографічні (соціальний стан, стиль життя, особисті якості);
- поведінкові (ступінь випадковості покупки, пошук вигоди, статус постійного клієнта, ступінь потреби в продукті, ступінь лояльності до підприємства або товару, ступінь готовності придбати товар, емоційне ставлення до товару).

Маркетологи розуміють, що ці методи не досить ефективні, а також сучасні методи сегментації не охоплюють повною мірою сучасні ринкові тенденції і не висвітлюють потреби покупців, а іноді підводять компанії до орієнтації на сегменти-фантоми (групи споживачів, яких фактично не існує). У результаті чого багато продуктів та послуг стають провальними.

Для того, щоб зрозуміти, які вимоги необхідно пред'являти до процесу сегментування в цей момент, потрібно простежити історію його створення та розвитку. В 1950-ті рр. ринкова сегментація ґрунтувалася лише на демографічних ознаках (вік, географічне положення, стать). Оскільки ці відомості були легкодоступними даними, то їх легко можна було зібрати. Через деякий час маркетингові дослідження, системи обліку продажів дозволили визначати демографічні критерії, роблячи їх невід'ємною частиною сегментування. У 1970-ті рр. на арену вийшли інформаційні технології, що дозволило маркетологам розширити свої знання про дані клієнтів. Виникли нові методи сегментації, які враховували не тільки демографічні, а й психографічні дані. Володіючи інформацією про основні запити покупців до якості товарів і послуг, фахівці змогли більш детально охарактеризувати портрет споживача. Коли підприємства встановили спеціальне програмне



забезпечення, яке сформувало величезні клієнтські бази даних, це так само дозволило отримувати інформацію про проведення товарних транзакцій у режимі реального часу, маркетингологи стали володіти великими обсягами інформації. Сегментація на основі купівельної поведінки стала можливою у відповідь на ці інформаційні потоки, дозволяючи організаціям сегментувати покупців не тільки залежно їхнього віку, доходу та психографічних характеристик, а також брати до уваги їх поведінку після покупки.

У 1980-ті рр. була запропонована сегментація, заснована на потребах. Такий аналіз став можливим завдяки потужним комп'ютерним системам, що, у свою чергу, дало можливість ученим визначити сегменти покупців на основі того, які характеристики та переваги продукту найбільш привабливі для них. Цей підхід дав більш глибоке розуміння процесів, але не проіснував довго, тому що враховував сегменти ринку, які були складно зумовлені, непрості для сприйняття і концентрації на них. У більшості випадків дані, які використовуються для сегментації ринку, заснованої на потребах, узагалі не висвітлюють реальних потреб покупців.

У 1990-ті рр. розвиток Інтернету, електронної комерції дозволив сформувати унікальний масив інформації, що відкриває широкі можливості для представників усіх рівнів бізнесу. З появою віртуального простору багато питань стали вирішуватися простіше та швидше, оскільки сформувалися якісно інші інструменти, методи і підходи, що дозволяють значно підвищити ефективність ведення господарської діяльності. Інтернет-простір дозволяє виявити нові групи покупців з унікальними незадоволеними потребами.

З урахуванням усіх названих чинників, автори даного дослідження пропонують модифікувати класичну класифікацію сегментування ринку, доповнюючи її критеріями результативної сегментації *незадоволених* потреб. Ці сегменти представляють нові можливості для створення цінностей та виходу на інноваційний ринок, а також допомагають виявляти можливості на вже існуючих ринках, які перебувають на різних етапах розвитку.

У зв'язку з чим, автори дослідження доповнили традиційне поняття «сегментація» та запропонували вважати, що сегментація – це поділ ринку на групи споживачів, які мають схожі характеристики, з метою вивчення їх незадоволених потреб, реакції на той чи інший товар / послугу та вибір цільових і результативних сегментів ринку.

На рис. 2.36 представлено графічне зображення того, як еволюціонувала доступна маркетологам інформація, необхідна для сегментації ринку.



Рис. 2.36. Еволюція процесу сегментування

Джерело: розроблено авторами

Так, результативне сегментування – це сегментування, яке використовує бажані споживачами результати як базу сегментування, а також показники можливостей для кожного результату як змінну у формуванні сегментів. Результативна сегментація використовується для визначення сегментів можливостей на конкретному сюжеті ринку. **Сегментація на основі виконуваних завдань застосовується для виявлення абсолютно нових ринків – завдання або їх набору, які не обслуговуються ринком.** Процес сегментування на

кожному кроці такий самий, але з однією лише відмінністю: при сегментації на основі виконуваних завдань базою сегментації виступають завдання, а не бажані результати використання товару.

Маючи можливість визначити незадоволені і пересичені сегменти на ринку, а також їх розміри, компанії можуть розв'язати безліч завдань розроблення та маркетингу при реалізації стратегії зростання й інновацій. За результативним сегментуванням стратегічні менеджери більше не орієнтуються на примарні сегменти, замість цього їх зусилля спрямовані на різні реальні сегменти, що в результаті зумовлює зростання, зменшення витрат та успіх стратегій підривних компаній.

До класичних підходів належить економічна та демографічна сегментація, заснована на збиранні об'єктивної інформації про споживчий ринок. Такими об'єктивними критеріями слугують, у першу чергу, стать і вік респондента. Вони легко вимірюються і дають первинне уявлення про структуру статевовікових груп серед споживачів. Один з ключових критеріїв такої сегментації – індикатори платоспроможності споживача, вимірювання яких передбачає більш складну процедуру. Як показує практика, відповідаючи на прямі запитання, респонденти занижують свій фактичний рівень доходу. Тому на Заході, де соціальна структура стабільніша, використовують альтернативну схему: визначають соціальний статус респондента, включаючи освіту та обійману посаду, за якими побічно визначається дохід. Звідси і різновид класичної сегментації – SEC, соціоекономічна сегментація, – в основі якої лежать рід діяльності та освіта споживачів.

Методи результативної сегментації дозволяють компаніям виділити подібні сегменти. Це можливо, завдяки тому, що такий підхід має дві відмінні ознаки: він використовує бажані результати споживачів як основу для сегментування ринку і, що найбільш важливо, кількісне оцінювання, на основі якого виділено кластери, – це не оцінювання важливості, а показник можливостей для конкретного результату. Даний показник –

критичний. Використання показника можливостей як змінної в процесі сегментації дозволяє виділити сегменти, які представляють унікальні можливості.

Для сегментації ринку можуть використовуватися традиційні (апріорні (a priori), кластерні (cluster based)) і нові методи (гнучкої (flexible) і компонентної (componential)) сегментації. Далі надана стисла охарактеристика цих методів.

Нині методи сегментації найчастіше використовуються і застосовуються у тому випадку, коли є гіпотези стосовно основи відмінностей у поведінці споживачів на ринку.

Кластерні методи застосовуються тоді, коли важко висунути якісь гіпотези стосовно відмінностей у мотиваціях різних груп споживачів, або ж провести чітке розмежування таких споживачів за допомогою змінних сегментації. Інколи комбінують апріорний і кластерний метод сегментації. Цей підхід відомий як *post hoc* метод.

Гнучка сегментація базується на аналізі ставлення споживачів до різних варіантів виконання товару. Техніка побудована на процедурі спільного аналізу (conjoint analysis) і комп'ютерного моделювання вибору за поведінкою. Дана техніка часто використовується для апробації нових продуктів, їх концепції. При використанні цього методу сегменти формуються на основі ставлення споживачів до різних варіантів виконання товару.

Ще один метод використовує компонентний аналіз, що базується на складних методах статистичного аналізу та вимагає великих обчислювальних ресурсів. При використанні даного методу сегментації намагаються визначити, який тип споживачів найбільше відповідав би певним характеристикам товару.

Таким чином, результативне сегментування відрізняється від традиційних схем. Воно оптимізовано для інноваційних завдань розробників і виявляє реальні сегменти можливостей. Так, результативне сегментування – це сегментування, яке використовує бажані споживачами результати як базу сегментування, а також показники можливостей для кожного результату як змінну у формуванні сегментів.

Для того, щоб визначити потреби споживачів, необхідно провести маркетингові дослідження. На першому етапі вони зазвичай включають неформальний досвід потенційних покупців і обговорення в групах з метою з'ясування для респондентів благ, потреб, відмінностей у висловлюваних бажаннях. Наприклад, хто з них віддає пріоритетне значення невисоким цінам, а для кого головне – імідж та якість товару. На другому етапі складається формальна анкета, що заповнюється великою групою респондентів для кількісного оцінювання відмінностей. Завданням останнього етапу є виявлення зв'язку між відмінностями в потребах і особливостях або характеристиках споживачів.

В умовах сьогодення, коли підприємства змушені боротися за своїх покупців, конкуруючи зі світовими лідерами в різноманітних сферах діяльності, питання стратегічного розвитку підприємств набувають особливої актуальності. Адже нові часи потребують створення принципово нових стандартів організації і ведення успішного бізнесу.

З позицій системного підходу, організація визначається як живий організм, якому притаманні певні характеристики на окремих етапах її розвитку.

Необхідно вказати на те, що використання результативної сегментації, заснованої на незадоволених потребах, не змушує підприємства змінювати методи збирання та формування даних про споживачів. Сегментація, заснована на незадоволених потребах, може бути використана окремо (допомагаючи організації налагоджувати взаємини зі споживачами), здатна допомогати організації в створенні інноваційних товарів і послуг та визначенні споживчої цінності пропозиції, незалежно від того, як відслідковуються результати продажів і фінансові показники.

Результативна сегментація використовується для визначення сегментів можливостей на конкретному сегменті ринку. Сегментація на основі виконуваних завдань застосовується для виявлення абсолютно нових ринків. Процес сегментування на кожному кроці такий самий, але з однією лише

відмінністю: при сегментації на основі виконуваних завдань базою сегментації є завдання, а не бажані результати використання товару.

Для впровадження сегментування для незадоволених потреб автори цього дослідження рекомендують використувати такий 4-етапний метод:

- 1) збирання необхідних даних;
- 2) вибір критеріїв сегментації;
- 3) застосування кластерного аналізу;
- 4) опис профілю кластера.

Ця методика дозволяє виявити нові корисні сегменти незадоволених потреб.

#### *Збір необхідних даних*

Дані, необхідні для створення сегментів незадоволених потреб, – це бажані незадоволені потреби покупців товарів і послуг організації чи торгової марки. На цьому етапі рекомендується провести опитування серед споживачів, яке повинно бути спрямоване на виявлення та оцінювання ступеня важливості, яку користувачі надають кожній незадоволеній потребі та оцінюванню ступеня поточної задоволеності кожного з них за допомогою доступних у поточний момент продуктів.

#### *Вибір критеріїв сегментації*

Щоб визначити результати, які були б найкращими змінними сегментації, організації рекомендується спочатку використувати факторний аналіз (загальноприйнятий статистичний метод) для угруповання схожих результатів з чітко окресленими факторами, заснованих на основі незадоволених потреб.

Факторний аналіз – це багатовимірний метод, що застосовується для вивчення взаємозв'язків між значеннями змінних. Передбачається, що відомі змінні залежать від меншої кількості невідомих змінних і випадкової помилки. Основні ідеї факторного аналізу були закладені англійським

психологом і антропологом, засновником євгеніки Ф. Гальтоном (1822–1911). Потім необхідно вибрати по одному результату з тих факторів, де існує найбільший розкид у вимогах ринку. У тих факторах, для яких немає істотної варіації у відповідях ринку, результати можна не розглядати.

### *Проведення кластерного аналізу*

Для проведення кластерного аналізу необхідно використувати ієрархічні кластерні алгоритми, поширені в комп'ютерному статистичному аналізі. Кластерний алгоритм необхідно сфокусувати на рейтингах незадоволених потреб обраних результатів і розподілити респондентів за заздалегідь визначеною кількістю сегментів на основі їх відповідей.

### *Опис профілю кластера*

Надалі потрібно для більш чіткого розуміння характеристик сегментів описати їх демографічні, психографічні і поведінкові характеристики. Для цього треба провести додаткове опитування, яке повинно містити запитання про вік споживачів, сімейний стан, рівень освіти, як і коли вони використовують товар, як часто використовують товар, географічне розташування та деякі інші важливі показники, залежно від товару або послуг. Дані типи запитань є інструментами для розуміння сегмента, коли кластери вже сформовані.

Інноваційні продукти або послуги, які створені на базі розроблених сегментів, володіють новими характеристиками, які були спрямовані, насамперед, на незадоволені раніше потреби. Також у результаті проведення сегментування, заснованого на незадоволених потребах, виключаються властивості продукту, які володіють малою корисністю для даних сегментів.

У результаті компанія отримує кращі продукти за нижчою ціною, більшу задоволеність покупця, а також зміцнює свої конкурентні позиції.

Далі розглянемо, як сегментація по незадоволеним потребам розв'язує завдання розроблення та маркетингу продукту. Відділи інновацій, розроблення та маркетингу стикаються з низкою завдань, розв'язати які може допомогти тільки ефективна методика сегментації. Наш підхід до сегментації, заснованої на незадоволених потребах, спрямований на вирішення кожної з них:

- 1) визначення унікальних можливостей на зрілих ринках;
- 2) виявлення сегментів споживачів, готових заплатити більше за якісніший продукт;
- 3) виявлення непривабливих сегментів ринку, на які не варто орієнтуватися;
- 4) виявлення перенасичених сегментів ринку, що представляють хороші можливості для нових товарів (послуг);
- 5) визначення найкращого способу виходу на існуючий ринок;
- 6) виявлення сегментів з високим потенціалом зростання.

#### *Визначення унікальних можливостей на зрілих ринках*

На зрілих ринках компаніям складніше виявити унікальні незадоволені потреби, і в результаті вони часто ведуть цінову конкуренцію, зменшуючи прибуток і приводячи галузі до стандартизації товарів. Один із шляхів запобігання такому сценарію – виявлення одного або декількох сегментів незадоволених споживачів та розроблення інноваційних продуктів і послуг, спрямованих на обслуговування даних сегментів.

Створення подібних продуктів дозволяє конкурувати в нових напрямках цінності, а не на основі ціни. Звертаючись до незадоволених потреб раніше в спеціалізованих сегментах, компанії здатні розробити продукти з більшою цінністю, а також реалізувати нову цінову стратегію та стратегію позиціонування.

#### *Виявлення сегментів споживачів, готових платити більше за більш якісний продукт*

На більшості ринків існує група більш вимогливих, ніж інші, споживачів. Їхні потреби не задоволені за багатьма



показниками цінності, вони хочуть більшого та готові платити за це. Цей сегмент може становити як менше 5%, так і більше 20% ринку. Компанія може отримати значну вигоду завдяки знанням про існування такого сегмента та його розмір.

*Виявлення непривабливих сегментів ринку,  
на які не варто орієнтуватися*

На більшості ринків також існують непривабливі групи споживачів. Вони або не здатні оцінити нові якості продукту, або вимагають непомірно високого рівня сервісу за занадто низькою ціною. Знову ж компанії отримують перевагу від знання про існування таких сегментів і їх розмірів. Також необхідно зазначити, що іноді після проведення сегментування по незадоволеним потребам, компанія може виявити, що значна частина її споживачів достатньою мірою задоволена існуючими товарами (послугами) і не здатна відчутти велику функціональну цінність. Ці споживачі можуть бути лише зацікавлені в більш низькій ціні. У такому випадку, зменшивши націлювання на зазначений сегмент та сфокусувавши увагу на споживачі, компанія може виявити безліч можливостей, не виявлених раніше при розгляді ринку як єдиного цілого.

*Виявлення перенасичених сегментів ринку, що представляють  
хороші можливості для нових товарів (послуг)*

Технологія здатна успішно підірвати ринок лише у випадку, якщо значна його частина перенасичена, і споживачі готові прийняти продукт, функціонально більш простий, ніж існуючі на ринку. Підривні технології часто входять на ринок, становлять особливу загрозу для конкурентів, і спочатку слабо сприймаються споживачем, відкидаються в більшості сегментів через свою низьку функціональність. Коли ж технологія поліпшується та дозволяє задовольняти потреби, важливі для більшості споживачів, краще, ніж більш давня технологія, вона стає популярною серед більшого числа людей, підриваючи, таким чином, ринок. Розглядаючи підривну стратегію,

маркетологи повинні бути здатні визначити, чи існують перенасичені сегменти, які їхні розміри і чи є вони привабливими для входу з підризними технологіями. Знаючи це, компанія може впевнено визначити цільовий сегмент для реалізації підриву або побачити небезпеку підриву ринку з боку конкурентів.

### *Визначення найкращого способу виходу на існуючий ринок*

Як новий учасник уже існуючого ринку компанія повинна бути здатна виявити невеликий сегмент, спрямувавши зусилля на його незадоволені потреби, а після використовувати ці позиції, щоб реалізувати себе на інших сегментах ринку. Але які сегменти найбільш підходять для старту? Ідеальний з них – невеликий, який містить чимало можливостей і не привертає уваги конкурентів. Такі сегменти легко визначити, використовуючи сегментацію по незадоволеним потребам. Невеликі сегменти часто ігноруються існуючими гравцями на ринку, так як ці фірми шукають можливості охоплення більш великих сегментів. Важко перемогти компанії, що встановлюють правила гри, тому дуже важливо визначити найбільш привабливі місця для входу на ринок, використовуючи сегментацію, засновану на незадоволених потребах споживачів.

### *Виявлення сегментів з високим потенціалом зростання*

Представники компаній часто запитують: «Як може бути виявлений сегмент з високим потенціалом зростання і вимірний до того, як він з'явився?». Для визначення розмірів сегмента вони часто покладаються на фінансові показники доходів, отриманих раніше. Неможливо використовувати даний підхід для оцінювання величини сегментів, оскільки продукт перебуває на стадії розроблення і ще не генерував доходи. Сегментація, заснована на незадоволених потребах, вирішує цю проблему виявленням і виміром сегмента з погляду нефінансової перспективи.

Отже, процес сегментування по незадоволеним потребам спрямований на виявлення існуючих незадоволених потреб

усього ринку або потреб унікального сегмента. Якщо компанія не знає точно, де на ринку є вільні ніші і де він перенасичений, є велика ймовірність того, що інвестиції будуть спрямовані на розвиток не того продукту або послуги. Крім того, сумніви в ухваленні рішення стають занадто великі через брак упевненості, необхідної для подальшого руху вперед. Але коли компанія в курсі всіх існуючих на ринку незадоволених потреб, вона може розробити дуже ефективну стратегію позиціонування, яка неминуче виведе її на вигідну і конкурентну позицію, де продукт орієнтований на незадоволені потреби споживача і знизить ціни в перенасичених сегментах ринку.

З урахуванням того, що ринок є яскравим симбіозом товарів та їх споживачів, а сегментування враховує інтереси тільки споживачів, тому для того, щоб маркетингове дослідження було повним, слід також розглянути увагу і другий елемент ринку, а саме товар. Для цього застосовується процедура позиціонування товару.

Позиціонування – це мистецтво формування образу марки в уяві цільової аудиторії таким чином, щоб вона якомога більш вигідно відрізнялася від марок конкурентів, для чого використовуються як реальні, так і уявні їх характеристики [4].

У маркетингу позиціонування – це природне продовження та завершення процесу сегментації ринку, відповідна точка для детального планування та розроблення комплексу маркетингу.

Виходячи із запропонованого вище нового підходу до сегментації, автори цього дослідження розробили класифікацію типів позиціонування товарів на ринку, яка зображена на рис. 2.37.

У даній класифікації до традиційних типів позиціонування також додано позиціонування товару, орієнтованого на незадоволені потреби споживачів.

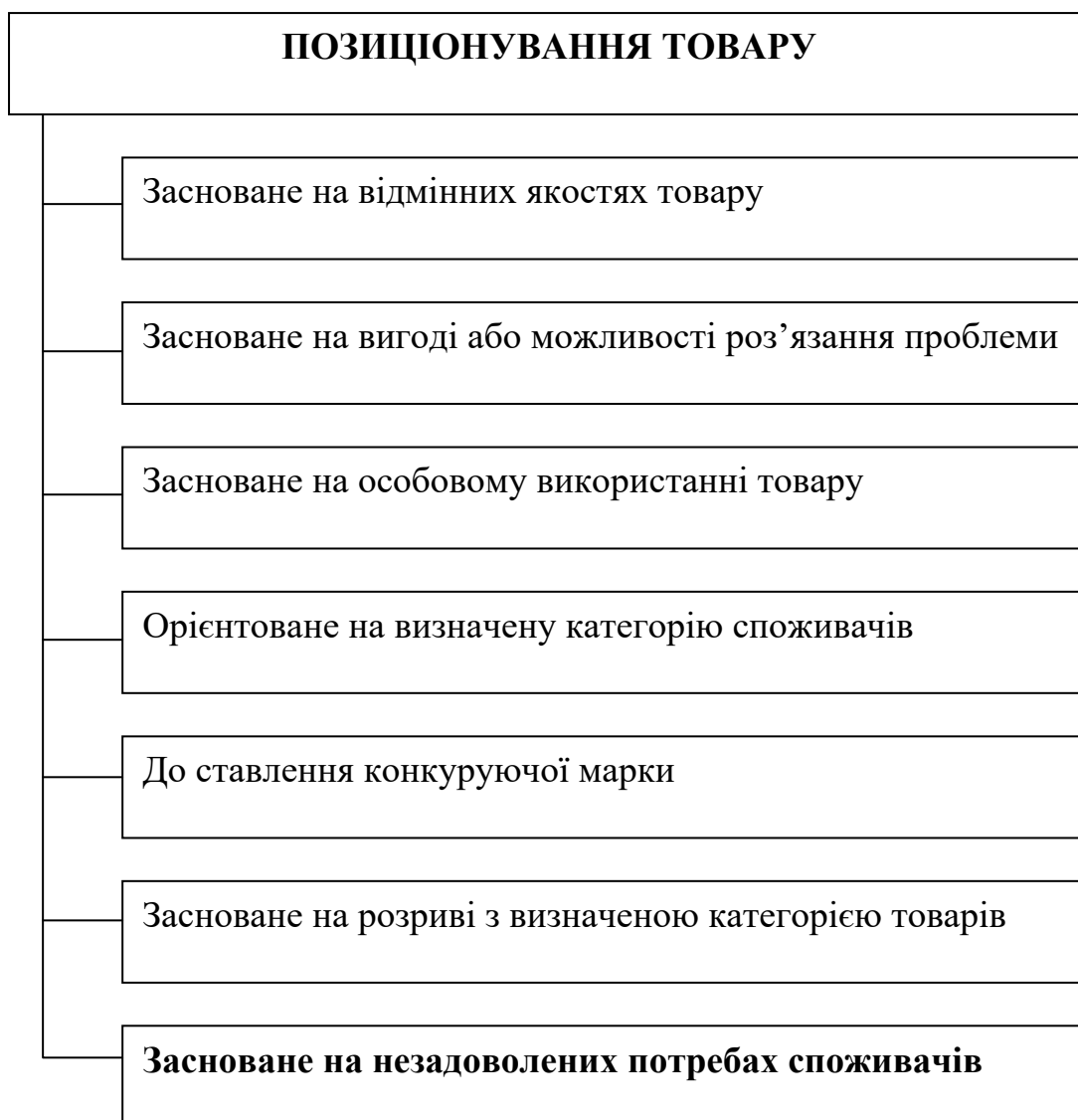


Рис. 2.37. Класифікація типів позиціонування товарів на ринку

Джерело: розроблено авторами

Для визначення того, чи орієнтовані товари або послуги на незадоволені потреби, компанії можуть використовувати такі два методи:

1) зовнішній кількісний метод, при якому інформацію про споживчі задоволеності отримують безпосередньо від користувачів;

2) внутрішній метод, що вимагає від працівників компанії об'єктивного оцінювання своєї продукції.

Зовнішній аналіз більш трудомісткий, ніж внутрішній, так як він більш об'єктивний і ґрунтується на актуальних даних, отриманих від споживачів. Тим не менш, іноді неможливо виділити репрезентативну вибірку респондентів для проведення зовнішнього аналізу. Таке може статися, коли споживачів занадто мало, вони не відомі, не хочуть зізнаватися у використанні продукту або компанія сама не здатна провести дослідження. У такому випадку слід покладатися на внутрішній метод. Кращий варіант – це виділити об'єктивну команду працівників компанії для оцінювання її існуючих товарів. Щоб упевнитися, що оцінювання проведене об'єктивно, краще провести вибірку з функціонально різних груп компанії, учасники яких мають різні погляди на продукт. Наприклад, команда може складатися з представників відділу продажів, інженерів, маркетологів і працівників сервісного центру. Учасники групи повинні бути здатні об'єктивно оцінити товари конкурента, порівняти з продуктом компанії і виділити конкурентні переваги останнього. Отримані дані можуть бути використані для формулювання необхідних висновків.

Як тільки компанія встановила, що вона дійсно має конкурентну перевагу в сфері, яка не обслуговується ринком, їй треба виявити, що саме в її товарі є джерелом конкурентної переваги. Необхідно встановити чіткий зв'язок між унікальною характеристикою продукту і конкретною незадоволеною потребою. Установлення такого зв'язку – ключ до донесення споживачеві цінності товару.

Перед уведенням нової інформаційної стратегії варто спершу оцінити діючу і виявити, чому саме вона неефективна. Такий аналіз зазвичай показує, що інформаційна система орієнтована на незначні, вже задоволені потреби. Після того як компанія визначить, що існуючий продукт успішно орієнтований на задоволення однієї або більше незадоволених потреб, усе, що залишається зробити, це скласти повідомлення, яке донесе унікальну цінність товару до споживачів.

Компанія може вибудувати інформаційну систему, відштовхуючись як від декількох незадоволених потреб, так і від однієї конкретної незадоволеної потреби.

Коли компанія виявила, що її продукт найкращим чином відповідає комплексу суміжних незадоволених потреб, тоді вона знаходиться в сильній позиції, щоб упроваджувати такий набір. У подібному випадку найчастіше найкраща інформаційна стратегія створюється об'єднанням суміжних незадоволених потреб вищого рівня, яке відображає товар і цю потребу. Комунікаційна стратегія часто ґрунтується на угрупованні всіх суміжних незадоволених потреб, об'єднаних загальною назвою.

Компанії найчастіше виявляють, що їх товар перевершує конкурентів у задоволенні лише однієї незадоволеної потреби, а не кількох. У цій ситуації більш ефективно створити зв'язок між характеристикою, яка дає перевагу, і певною незадоволеною потребою, на яку ця ознака спрямована. Необхідно створити повідомлення, яке повинно бути оптимально ефективним – коротким, свіжим і точним.

Незалежно від того, чи створене повідомлення навколо однієї незадоволеної потреби або групи таких потреб, компанії долали б комунікаційні прірви, фокусуючи увагу споживачів на реальній цінності продукту.

Також необхідно підкреслювати функціональну та емоційну складову товару. Дотепер ми обговорювали комунікаційні повідомлення про функціональність товару, але споживачі іноді мають, крім функціональних завдань, і емоційні. При покупці автомобіля, наприклад, емоційні завдання споживача можуть включати почуття успішності, самозадоволення або привабливості для інших, у той час як його або її функціональні завдання включають транспортування пасажирів, продуктів і знаходження найбільш швидкого шляху до пункту призначення. Компанії часто відчують потребу апелювати до емоцій споживача, але через функціональну та емоційну складність товару або послуги це може призвести до непередбачуваних і небажаних результатів.

Багато стратегій продаж орієнтують компанії на виявлення незадоволених потреб покупців з подальшою пропозицією рішення, яке задовольняє ці потреби. Але, як бачимо, загальноприйнятий підхід до цієї справи найчастіше призводить до отримання нечіткої інформації від споживачів, а значить, неправильного управління продажами, які просувають небажані характеристики або переваги товару. Якщо ж підприємство почне з того, що буде серйозно поінформоване про незадоволені потреби споживачів і упевниться, які з них не задоволені, воно зможе прийняти до рішення, яке буде орієнтоване на споживача. Результатом стане зростання продажів.

Безліч компаній, що діють на базі стратегії, заснованої на незадоволені потреби, надають своїм командам збуту інструментарій, який дозволяє їм використовувати в роботі інформацію про сегментування.

Маркетологи компаній повинні тісно спілкуватися з важливими споживачами та проводити опитування, ставити їм запитання, які дозволять точно виявити, в який сегмент по незадоволеній потребі потрапляє цей споживач. Запитання та алгоритм, необхідні для проведення подібних опитувань та правильного сегментування, можуть бути вбудовані в системи обліку та управління виробництва компанії та стати інструментом для управління продажів.

Компанії виявили, що позиціонування, орієнтоване на незадоволені потреби, формує серйозну базу для унікального та сильного типу брендингу.

Брендинг – це процес формування іміджу бренду протягом тривалого періоду через освіту додаткової цінності, емоційної та раціональної «обіцянки» торгової марки або немарочного продукту, що робить його більш привабливим для кінцевого споживача, а також сприяє просуванню торгової марки на ринку [6].

З погляду власника торгової марки рівень цінності бренду для споживача дозволяє товару бути більш конкурентоспроможним або навіть більш дорогим порівняно з товаром, що не володіє особливими якостями для покупця.

Згідно з думкою деяких авторів [7] (патентознавців і маркетологів) існує два основні принципи брендингу:

- відповідність потреб ринку пропозиціям, які забезпечуються суб'єктами ринку – господарюючими суб'єктами;
- відповідність якості пропонованих на ринку продуктів або послуг рівню очікувань та потребам соціуму.

На відміну від традиційного бренду, бренд, орієнтований на незадоволені потреби, фокусує увагу споживача на потребі, яку товар або послуга пропонують для нього. Іншими словами, він пов'язує товар і потребу. Досить складно оцінити силу брендів, орієнтованих на незадоволені потреби. З ними споживачі знають точно, які потреби їм допоможе задовольнити продукт, що зменшує заміщення при ухваленні рішення про покупку. Розумно підібрана назва бренду, яка пов'язує продукт з потребою, може змусити споживачів думати про цей товар кожного разу, коли їм необхідно задовольнити цю потребу, настільки сильно, що потреба і товар приходять на розум практично одночасно. Цього можна досягти, тільки якщо компанія використовує підхід, орієнтований на незадоволені потреби, в брендингу і продажах.

Таким чином, щоб реалізувати маркетингові завдання та розробити інноваційні товари або послуги, компаніям необхідно провести сегментацію – виявити групи споживачів на ринку, які представляють можливості для інновації та зростання. У центрі дослідження лежить питання про те, які критерії маркетологи повинні використовувати для виявлення дійсно однорідних сегментів. Демографічні класифікації, широко використовуються для сегментації споживачів. Навіть зараз компанії рідко використовують сегментацію, яка відповідає основним принципам теорії сегментування.

Є два пояснення такому поширенню неякісного сегментування. По-перше, багато маркетологів звикли застосовувати сегментацію в інших цілях – просуванні товару і його рекламі. Для цих цілей і можуть бути використані атрибутивні категорії, такі як тип продукту, цінова категорія, вік, розмір бізнесу та інші критерії. По-друге, багато компаній нездатні



розробити ефективний метод визначення дійсно однорідних груп споживачів з оптимальним інноваційним потенціалом. У результаті вони повертаються до добре відомих схем сегментування, навіть якщо ці критерії гальмують інноваційний процес.

Сегментування, засноване на незадоволені потреби, відрізняється від традиційних схем. Воно оптимізовано для інноваційних завдань розробників і маркетологів, а також відповідає основним принципам теорії сегментації та виявляє реальні сегменти можливостей. Сегментування, засноване на незадоволені потреби, використовує незадоволені потреби покупців як базу сегментування, а також показники можливостей для кожної незадоволеної потреби як змінну у формуванні сегментів.

У зв'язку з чим, авторами дослідження було доповнено традиційне поняття «сегментація». І було запропоновано вважати, що сегментація – це поділ ринку на групи покупців, що володіють схожими характеристиками, з метою вивчення їх незадоволених потреб, реакції на той чи інший товар / послугу і вибір цільових та результативних сегментів ринку. Маючи можливість визначити незадоволені і перенасичені сегменти на ринку, а також їх розміри, компанії можуть вирішити безліч завдань розроблення та маркетингу товару при реалізації стратегій інновації та зростання. З сегментуванням, заснованим на незадоволені потреби, стратегічні менеджери і маркетологи більше не орієнтуються на примарні сегменти, замість цього їх зусилля спрямовані на реальні сегменти можливостей, що в результаті призводить до зростання, зменшення витрат і успіху стратегій, орієнтованих на створення нових продуктів і послуг. Як тільки компанія націлилася на незадоволені потреби, які представляють собою найкращі можливості для зростання та інновацій, вона може реалізувати ці можливості і виграти від зростання продажів продукту або послуги, які вже запропоновані на ринку. Цього можна досягти, поліпшивши комунікаційну систему і використовуючи всі переваги, які продукт дає для задоволення обраних незадоволених потреб. Якщо існуючий

продукт або послуга досить повно відповідає одній або декільком незадоволеним потребам, тоді надійна інформаційна система може донести ці переваги до споживача.

Найбільш ефективна інформаційна система чітко висвітлює переваги продукту в незадоволених сферах ринку. Щоб комунікаційна система могла встановити дієвий зв'язок між компанією і споживачами, необхідно дотримуватися кілька умов. Компанія повинна:

- бути в курсі існуючих незадоволених потреб;
- виробляти товар, який дійсно спрямований на незадоволені потреби;
- розуміти, які саме особливості товару спрямовані на незадоволені потреби;
- ідентифікувати збої в роботі комунікаційної системи і виправляти їх.

Помилки часто допускаються на кожному з етапів цього процесу, приводячи до неправильного позиціонування та неефективності інформаційної системи, а значить, втрат обсягу продажу. Для мінімізації існуючих ризиків процесу позиціонування, автори цього дослідження запропонували виправлену та доповнену класифікацію типів позиціонування, що враховує окрім традиційних напрямів, також і позиціонування, орієнтоване на незадоволені потреби.

Коли мова заходить про інформування споживачів, компанія повинна вирішити, треба їй засновувати свою інформаційну стратегію на функціональних справах і цілях або ж задіяти емоційну сторону товару. Це рішення легше прийняти, якщо компанія знає, в якому квадранті функціонально-емоційної матриці перебуває її продукція.

У цьому розділі автори також запропонували ідею формування брендингу продукту, на базі незадоволених потреб, яким він допомагає задовольнити споживача. Використовуючи ім'я бренду для зв'язку продукту з незадоволеною потребою, компанія змушує людей згадувати про бренд кожного разу, коли у них виникає ця потреба, у покупця враження від товару залишається надовго.

### 2.3. Критерії та етапи сегментування на ринку продуктів швидкого приготування

У попередньому розділі монографії було проведено багатоетапне дослідження з визначення основних сегментів ринку продуктів швидкого приготування з використанням кластерного аналізу. Це дослідження проводилося на базі традиційних маркетингових підходів до сегментації: враховувалися демографічні, географічні, психографічні і поведінкові критерії. Були проаналізовані та вивчені отримані сегменти, запропоновані ідеї та концепти нового позиціонування продуктів у даній категорії з урахуванням найбільш привабливих сегментів споживачів. Було виділено 12 сегментів споживачів, для яких була розроблена оригінальна концепція позиціонування. Все це було зроблено для ясного розуміння сформованої та існуючої на даному етапі розвитку кон'юнктури ринку продуктів швидкого приготування. Так, саме дослідження, викладене в розділі 2, є основоположною базою для подальшого вивчення та дослідження ринку продуктів харчування швидкого приготування із застосуванням методів результативної сегментації по незадоволеним потребам споживачів.

Також представлений новий підхід до сегментації: була запропонована результативна сегментація по незадоволеним потребам, яка допомагає знайти нові унікальні підходи до існуючого товару і так само формує ідеї для створення нових видів продуктів. Щоб визначити, які саме можливості та перспективи пропонує результативне сегментування ринку товарів швидкого приготування України, автори провели результативне сегментування ринку продуктів швидкого приготування, виробництва компанії «Техноком».

Основні етапи результативного сегментування і вибору цільових сегментів такі:

*1 етап – аналіз:*

- вивчення існуючого контингенту покупців;
- визначення типів завдань виконуваних споживачем під час здійснення покупки;

- визначення незадоволених потреб покупців продуктів швидкого приготування;
- результативний аналіз конкурентного середовища.

*II етап – сегментування:*

- вибір та обґрунтування критеріїв результативного сегментування продуктів швидкого приготування;
- процес результативного сегментування;
- складання профілів результативних сегментів.

*III етап – вибір цільових ринків:*

- рішення про стратегії вибору цільових ринків;
- визначення факторів привабливості сегментів;
- обґрунтування вибору сегментів.

*IV етап – позиціонування:*

- визначення характеристик нового товару, які задовольняють потреби споживача.

Основні цілі дослідження:

- виявити основні результативні сегменти ринку;
- оцінити розміри результативних сегментів по незадоволеним потребам;
- знайти незадоволені позиційні ніші на ринку продуктів швидкого приготування.

Завдання дослідження:

- визначення незадоволених потреб у категорії продуктів швидкого приготування;
- запропонування споживачам інноваційного товару, що задовольняє їхні потреби;
- дослідження сприйняття нового продукту швидкого приготування, шляхів його позиціонування (цільова аудиторія і брендинг), назви категорії.

*I етап – аналіз*

Було проведено глибинне інтерв'ю у місті Харкові. Вибірка для даного етапу дослідження складала 120 осіб, характеристика вибірки представлена в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

### **Характеристика вибірки для I етапу дослідження**

Група	Стать	Вік	Відношення до категорії й використані марки
1	Жінки (20 осіб)	18–24	Споживачі різних категорій продуктів швидкого приготування, споживають як вдома, так і за межами
2	Чоловіки (20 осіб)	18–24	Споживачі різних категорій продуктів швидкого приготування, споживають як вдома, так і за межами
3	Жінки (20 осіб)	25–40	Споживачі різних категорій продуктів швидкого приготування (швидкого приготування та які потребують варіння)
4	Чоловіки (20 осіб)	25–40	Споживачі різних категорій продуктів швидкого приготування (швидкого приготування та які потребують варіння)
5	Жінки (20 осіб)	41–55	Споживачі продуктів швидкого приготування, які вживають їх поза межами дому
6	Чоловіки (20 осіб)	41–55	Споживачі продуктів швидкого приготування, які вживають їх поза межами дому

*Джерело: розроблено авторами*

На даному етапі для вивчення існуючих клієнтів респондентам було запропоновано відповісти на запитання, відповіді на які допомогли авторам дослідження зібрати інформацію трьох типів:

- які завдання намагається розв’язати покупець;
- які бажані результати використання товару покупцем;
- які існують обмеження, що не дозволяють адаптувати або використовувати новий продукт.

Ці три джерела даних – ключові показники, які допомагають компанії створити нову і суттєву споживчу цінність і допомагають покупцеві розв’язати його додаткові, нові завдання, задовольнити його потреби, пов’язані з продуктом.

Розглянемо три вказані типи інформації. На нових і давно існуючих ринках у споживачів (людей і компаній) є потреби, які постійно постають перед ними і вимагають виконання. Щоб розв'язати ці завдання, покупці шукають товари і послуги, здатні допомогти їм у цьому. Знання того, для задоволення якої потреби необхідно розробити продукт, відіграє ключову роль в успіху продукту і компанії, не кажучи вже про успіх споживача у виконанні його завдання.

Ми виявили, що існує три типи потреб, що задовольняються споживачами, – функціональні, особисті і соціальні (два типи емоційних потреб). Усі типи можна побачити на рис. 2.38.

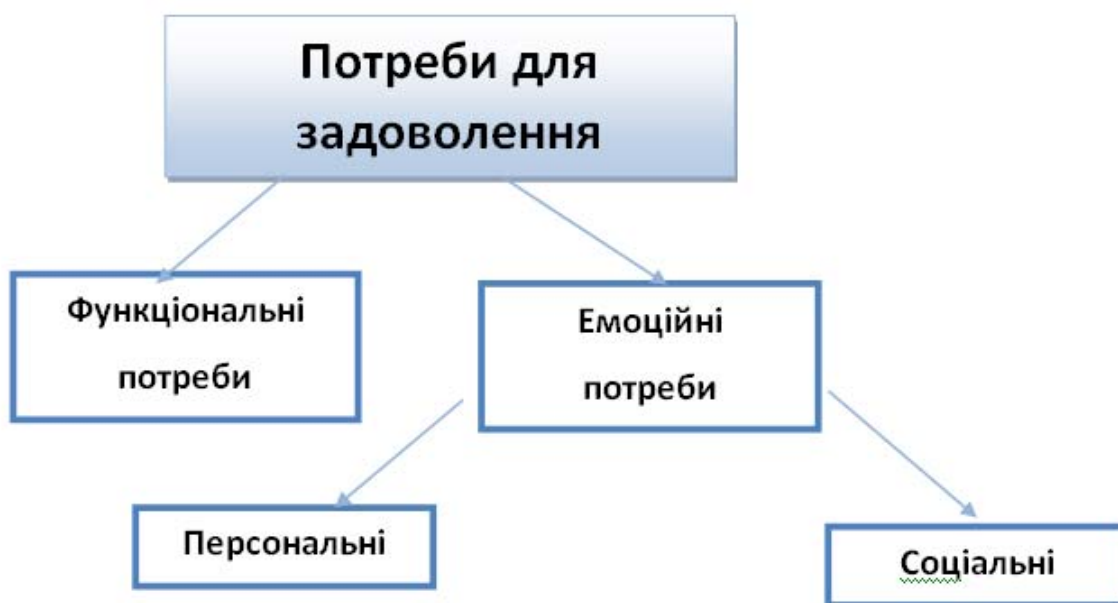


Рис. 2.38. Типи потреб споживачів

Джерело: розроблено авторами

Функціональні потреби – це завдання, які покупцеві необхідно виконати, персональні потреби характеризують те, як людина бажає відчувати себе, використовуючи продукт, а соціальний аспект показує, якими люди хочуть бути в очах

оточуючих. Усі ці завдання формують споживчу цінність і повинні розглядатися як частина процесу збирання даних. У результаті проведеного опитування авторами дослідження було виявлено, що споживачі продукції швидкого приготування України хочуть, щоб компанії-виробники:

- розширили асортимент смаків;
- створили лінію продуктів для дітей;
- створили лінію низькокалорійних продуктів (продуктів для діабетиків, вегетаріанців, хто поститься);
- надали можливість купувати продукцію в автоматах самообслуговування;
- створили лінію продуктів зі свіжими овочами, а також збагачених вітамінами, мікроелементами;
- створили лінію солодких страв.

Щоб розставити за пріоритетністю найбільш перспективні можливості, авторами дослідження був розроблений кількісний етап дослідження.

Для цього було виконано такі кроки:

- підготовлена анкета, яка включає всі потреби, результати та обмеження, отримані з інтерв'ю зі споживачами;
- проведено опитування 700 респондентів представників цільової аудиторії.

Респондентам запропонували оцінити важливість усіх потреб за п'ятибальною наростаючою шкалою.

Вони оцінювали ступінь задоволеності існуючими товарами в сфері зазначених потреб.

Результати були введені в алгоритм можливостей для визначення того, які потреби є незадоволеними, а які – перенасиченими.

Подібний алгоритм зображений на рис. 2.39. Це проста математична формула, що дозволяє виявити найбільш багатообіцяючі сфери поліпшення товару. У формулі визначено, що можливості дорівнюють сумі важливості і різниці між важливістю і задоволеністю, де різниця не може бути негативною. Найбільш важливі та найменш задоволені потреби отримують найвищий пріоритет.

**Важливість + тах (важливість – задоволеність, 0) = можливості**

*Рис. 2.39. Алгоритм можливостей*

*Джерело: розроблено авторами*

Показники важливості і задоволеності для кожного результату увійшли до рівняння, які визначають можливості.

Щоб побачити, як працює алгоритм, використовуємо табл. 2.3, яка містить деякі результати, отримані під час проведеного дослідження.

*Таблиця 2.3*

**Показники можливості на ринку продуктів швидкого приготування**

№ пор.	Бажані результати використання товару	Важливість	Задоволеність	Можливість
1	Створення лінії низькокалорійних продуктів (продуктів для діабетичного харчування, вегетаріанців, які постяться)	9,3	3,4	15,2
2	Створення продуктів для дітей	8,1	4,0	12,2
3	Розширення асортименту смаків	9,3	7,5	11,1
4	Створення лінії солодких страв	9,1	8,3	9,9
5	Створення лінії продуктів зі свіжими овочами, а також збагачених вітамінами, мікроелементами	9,0	8,5	9,5
6	Можливість придбати продукти швидкого приготування в автоматах самообслуговування	5,1	1,1	9,1

*Джерело: розроблено авторами*



Результату № 1 «Створення лінії низькокалорійних продуктів (продуктів для діабетиків, вегетаріанців, хто поститься)» користувачі дали високу оцінку (9,3). Такий показник означає, що 93% інтерв'ююваних зазначили важливість цього результату продукту в межах 4–5 балів. Істотно нижче (3,4) був оцінений ступінь задоволеності поточним виконанням даного результату. Це означає, що тільки 34% інтерв'ююваних дали задоволеності оцінку 4–5 балів. Підставивши ці показники у формулу, маємо:  $9,5 + (9,5 - 3,2)$ , тобто 15,8. Результат № 3 «Розширення асортименту смаків» за важливістю був оцінений так само, як і результат № 1, але ступінь задоволеності тут вище (7,5 проти 3,4).

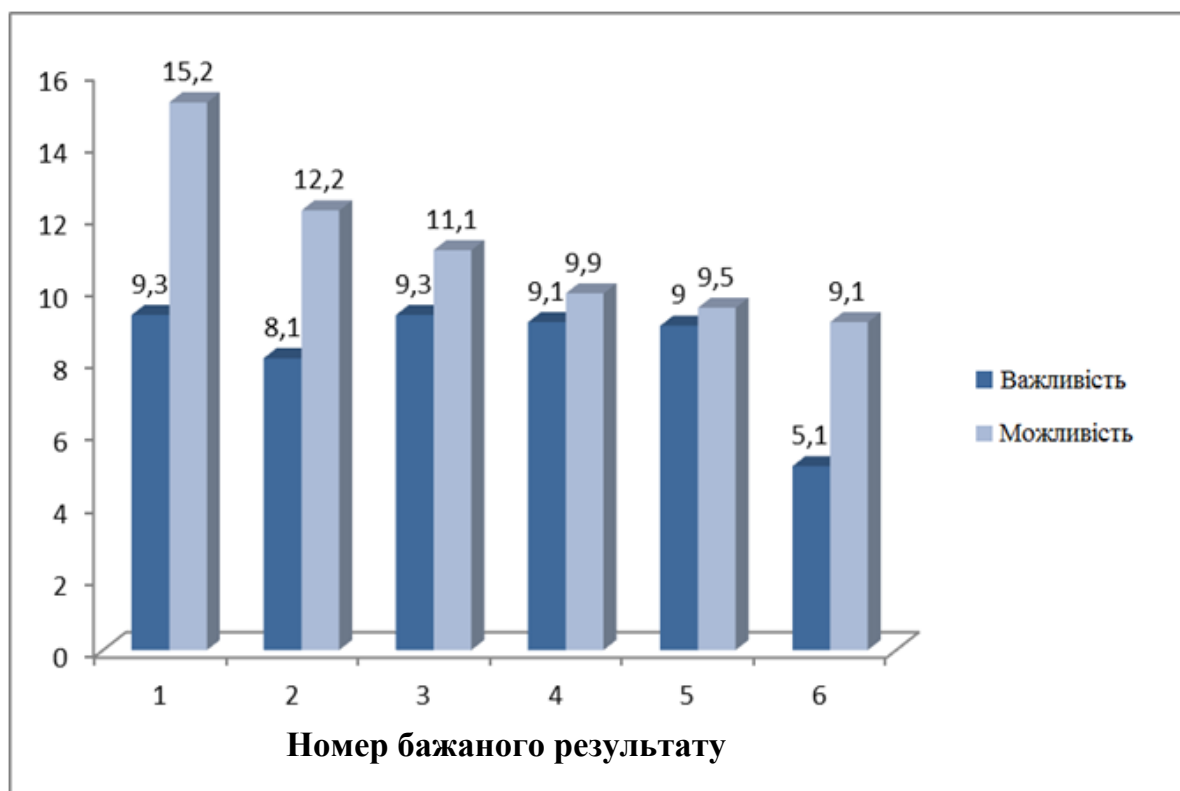
У підсумку даний результат має набагато менші можливості, ніж відображено в рівні можливостей у 11,1. Цей алгоритм також дозволяє компанії подолати обмеження, що існують при використанні традиційного гар-аналізу, при якому розглядається тільки різниця між важливістю і задоволеністю. У традиційному підході, наприклад, результати 2 і 6 (обидва з різницею в 4,1) представляли б однакові можливості.

Використовуючи наш підхід, можна виявити, що можливість, пов'язана з результатом № 2, на 26% більше (12,2 проти 9,1) з причини його більшої важливості. Варто зазначити, що значення вихідних показників у нашому алгоритмі можливостей не може бути негативним. Іншими словами, високі показники задоволеності не применшують значення важливості. Результат з важливістю 6,5 балів і задоволеністю 8,5 балів буде представлений у формулі як  $6,5 + (6,5 - 8,5)$  або  $6,5 + 0$ , даючи в результаті 6,5, а не 4,5, як може видатися. Це істотно при виборі з двох рішень, адже ми повинні бути впевнені, що тільки важливі результати використання товару використовуються в процесі оцінювання можливостей.

Теоретично алгоритм може давати результати від 0 (якщо і важливість, і задоволеність оцінені в 0 балів) до 20 (якщо важливість становить 10 балів, а задоволеність – 0). На практиці ми не зустрічали цих крайніх значень, оскільки малоймовірно, що якийсь результат використання товару

взагалі не має значення для користувача або дуже важливий результат товару абсолютно не реалізований.

На рис 2.40 представлена структура показників важливості і можливості при досягненні бажаних результатів на ринку продуктів швидкого приготування згідно з табл. 2.3.



*Рис. 2.40. Структура показників важливості і можливості при досягненні бажаних результатів на ринку продуктів швидкого приготування*

*Джерело: розроблено авторами*

Ключова відмінність між результативно-орієнтованим і класичним методом полягає в тому, що перший оцінює завдання та результати, а не рішення. Дослідницькі методи, фокусовані на рішеннях, часто припускають використання складних методів оцінювання (таких як парні порівняння, збалансовані шкали, порівняльні градації, шкали фіксованої

суми, графічні методи та ін.). Адже з їх допомогою аналітики намагаються виміряти щось суб'єктивне – рішення, які найбільше подобаються споживачам.

У результативній парадигмі метою є виявлення можливостей, які надає ринок, тобто визначення нереалізованих завдань і результатів, і, як показує формула, це може бути визначено досить просто. Критики також можуть зауважити, що досить складно відокремити важливість від задоволеності, це подібно відділенню яблук від апельсинів. Аналогічні зауваження часто звучать від людей, орієнтованих на споживчу парадигму, так як вони в процесі кількісних досліджень традиційно оцінюють рішення або характеристики товару, а не потреби, результати та обмеження. Ці зауваження можуть бути справедливими при оцінюванні саме рішень товару, але тільки не в нашому випадку.

Далі необхідно провести, результативний конкурентний аналіз, який дозволяє компанії визначити:

- сильні і слабкі сторони конкурентів;
- характеристики конкурентних товарів, які варто використовувати.

Ми провели результативний конкурентний аналіз за показниками задоволеності компанії «Техноком» у порівнянні з трьома основними конкурентами: «Добрий кухар», Galina Blanca, Knorr. Показники задоволеності трьома основними конкурентами були визначені в кількісному дослідженні з урахуванням репрезентативної вибірки, використовуючи метод сліпого опитування (див. табл. 2.4).

Респондентів попросили оцінити ступінь задоволеності існуючими товарами компаній «Техноком», «Добрий кухар», Galina Blanca, Knorr у сфері зазначених потреб за 10-баловою наростаючою шкалою. Результати даного дослідження змалювали чітку картину конкурентного середовища компанії «Техноком».

Дане дослідження дозволяє визначити сильні та слабкі сторони конкурентів. Знання ключових можливостей, існуючих на ринку і виробників, дозволяє побачити найкращим чи найгіршим

чином реалізуються ці можливості. Як видно з табл. 2.4, компанія «Техноком» перебуває в більш вигідному становищі в таких категоріях результатів як:

- створення лінії низькокалорійних продуктів (продуктів для діабетиків, вегетаріанців, хто поститься);
- створення лінії продуктів зі свіжими овочами, а також збагачених вітамінами, мікроелементами;
- можливість купувати продукти швидкого приготування в автоматах самообслуговування.

*Таблиця 2.4*

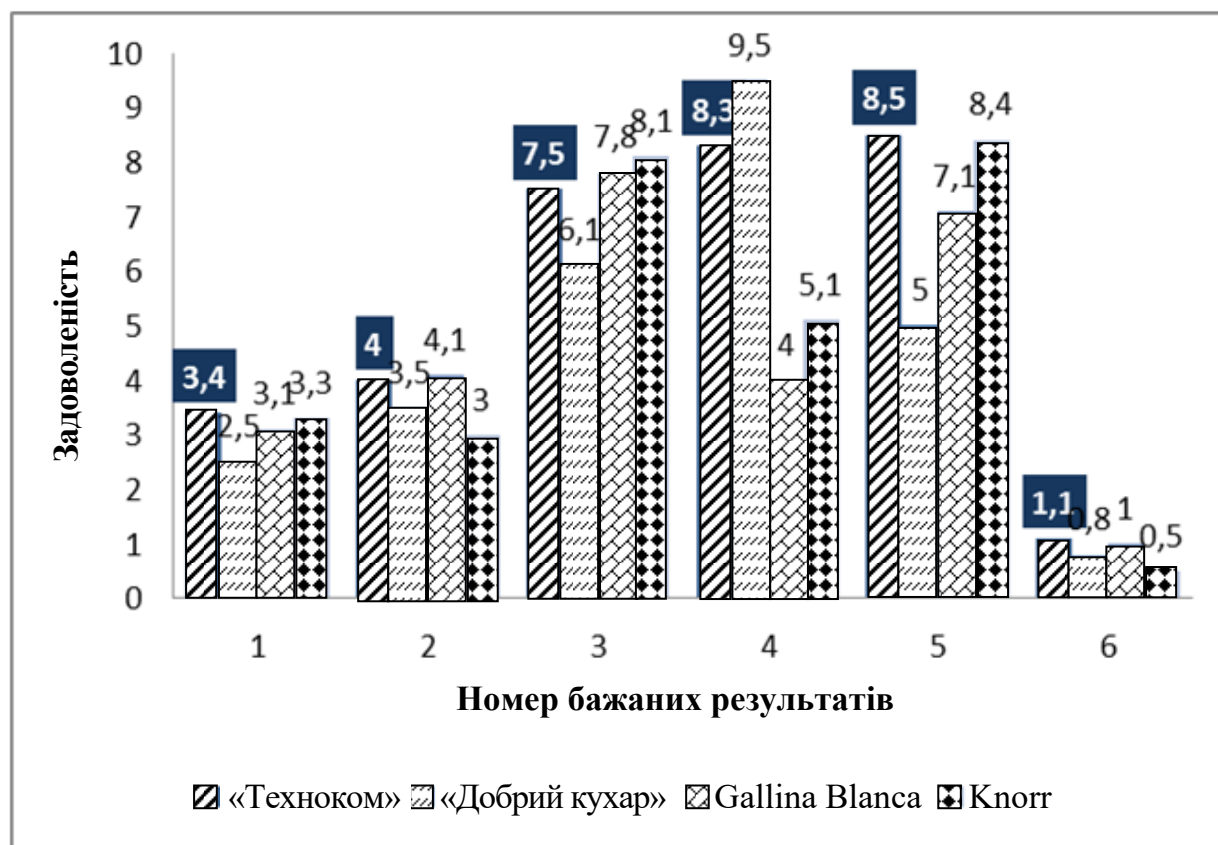
**Результативний конкурентний аналіз**

№ пор.	Бажані результати використання товару	Задоволеність			
		«Техноком»	«Добрий кухар»	Galina Blanca	Knorr
1	Створення лінії низькокалорійних продуктів (продуктів для діабетичного харчування, вегетаріанців, які постяться)	3,4	2,5	3,1	3,3
2	Створення лінії продуктів для дітей	4,0	3,5	4,1	3,0
3	Розширення асортименту смаків	7,5	6,1	7,8	8,1
4	Створення лінії солодких страв	8,3	9,5	4,0	5,1
5	Створення лінії продуктів зі свіжими овочами, а також збагачених вітамінами, мікроелементами	8,5	5,0	7,1	8,4
6	Можливість купувати продукти швидкого приготування в автоматах самообслуговування	1,1	0,8	1	0,5

*Джерело: розроблено авторами*

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**

Найбільш слабкі місця компанії «Техноком» (сфери, які недостатньо обслуговуються організацією) – це створення лінії продуктів для дітей, розширення асортименту смаків, створення лінії солодких страв. Отже слабкі місця – це також сфера найкращих можливостей, але яка вимагає негайної реалізації. Слід зазначити, що в категоріях «Створення лінії продуктів для дітей», «Розширення асортименту смаків» та «Створення лінії солодких страв», конкуренти перевершують задоволеність компанією «Техноком» менше ніж на 10%. На рис. 2.41 надана графічна структура результативного конкурентного аналізу компанії.



*Рис. 2.41. Графічна структура результативного конкурентного аналізу компанії «Техноком»*

*Джерело: розроблено авторами*

Інформація, отримана таким методом конкурентного аналізу, використовується також для позиціонування існуючих продуктів, так як вона дозволяє допомогти зрозуміти, чому продукт одного конкурента продається краще, ніж іншого, а також для фокусування на слабких місцях конкурентів.

Вона може бути використана для визначення стратегії комунікації і продажів, щоб підкреслити найбільш цікаві аспекти, які обслуговуються повною мірою. Формулювання характеристик конкурентних товарів також дозволяє визначити, який з конкурентів найкращим чином реалізує ключові можливості на ринку. Наприклад, компанія «Техноком» при створенні лінії солодких продуктів, може скористатися успішним досвідом компанії «Добрий кухар» та спробувати наслідувати їй у цьому напрямі. Але варто також пам'ятати, що компанії часто повторюють конкурентів, надаючи своїм продуктам якості, схожі з характеристиками конкурентних товарів.

В умовах невизначеності фірми просто копіюють одна одну, тому що відчують, що повинні наздогнати або випередити конкурентів, інакше залишаться позаду. Компанії, мислячі в напрямі результативної стратегії, позбавлені подібної ментальності і не завжди йдуть за своїми конкурентами. Якщо компанія бачить, що нова характеристика в продукті конкурента спрямована на задоволення вже реалізованих потреб, то вона не йде в тому ж напрямі. Вибравши цей напрям єдиним, конкурент прийде до більш дорогого продукту, який приносить додаткову цінність. Знання того, в якому напрямі не слід рухатися, найважливіший стратегічний інструмент, що дозволяє домогтися успіху в довгостроковій перспективі.

### ***II етап – сегментування***

Як було описано в підрозділі 2.2 результативна сегментація реалізується за допомогою таких етапів:

- 1) збір необхідних даних;

- 2) вибір критеріїв результативної сегментації;
- 3) застосування кластерного аналізу;
- 4) опис профілю кластера.

На етапі 1 ми провели необхідний збір даних, а також визначили критерії результативної класифікації, які в нашому випадку є бажаними результатами використання товару. Автори дослідження отримали в ході етапу 1 бази даних, які були оброблені в програмі Statistica, що дозволило виконати якісний кластерний аналіз. Для проведення кластерного аналізу ми використовували неієрархічні кластерні алгоритми, поширені в комп'ютерному статистичному аналізі. Кластерний алгоритм був сфокусований на рейтингах можливостей 6 обраних результатів незадоволених потреб. Респондентам було запропоновано проранжувати результати незадоволених потреб від 1 до 6 в міру зменшення і неістотності потреби, а також під час опитування їм необхідно було відповісти на запитання, що стосуються ситуації покупки, споживання; частоти споживання, рівня доходу. Кластерний аналіз розподілив респондентів за 3 сегментами на основі їх відповідей:

- сегмент 1 – «Незадоволені гурмани» (36%);
- сегмент 2 – «Незадоволені домогосподарки» (25%);
- сегмент 3 – «Голодні клерки» (39%).

Кластерний алгоритм виділив групу споживачів (сегмент 1 – «Незадоволені гурмани»), які оцінювали результати 1 і 4 як найбільш важливі та нереалізовані. Споживачі другого сегмента («Незадоволені домогосподарки») оцінювали результати 2 і 5 як найбільш важливі та нереалізовані, в той час як третя група («Голодні клерки») такими виділила результати 3 і 6. Результати і можливості, унікальні для кожного сегмента, показані в табл. 2.5.

### ***Опис результативних сегментів споживачів***

- «Незадоволені гурмани» – 50/50 чоловіки і жінки, вік 30–45 років, працюють, одружені. Стиль життя, ціннісні

орієнтації: у житті цінують свободу і незалежність. Яскраво розвинене естетичне сприйняття світу. Багато часу присвячують особистим інтересам, хобі, дозвіллю. Схильні до «мрійливості» і «уявлень». Рівень достатку – нижче середнього. Ставлення до приготування їжі: люблять готувати, але тільки під настрій. При цьому завжди готові смачно і багато поїсти. Великі ласуни і любителі частих перекусів. Вважають, що продукти швидкого приготування є шкідливою їжею. Проте на роботі та навіть удома, якщо більше нічого їсти, вживають продукти швидкого приготування, в середньому 1–2 рази на тиждень.

Таблиця 2.5

### Відмінності в результативних сегментах

Можливість для сегмента 1 – «Незадоволені гурмани»	Можливість для сегмента 2 – «Незадоволені домогосподарки»	Можливість для сегмента 3 – «Голодні клерки»
1. Створення лінії низькокалорійних продуктів (продуктів для діабетичного харчування, вегетаріанців, які постяться)	2. Створення лінії продуктів для дітей	3. Розширення асортименту смаків
4. Створення лінії солодких страв	5. Створення лінії продуктів зі свіжими овочами, а також збагачених вітамінами, мікроелементами	6. Можливість купувати продукти швидкого приготування в автоматах самообслуговування

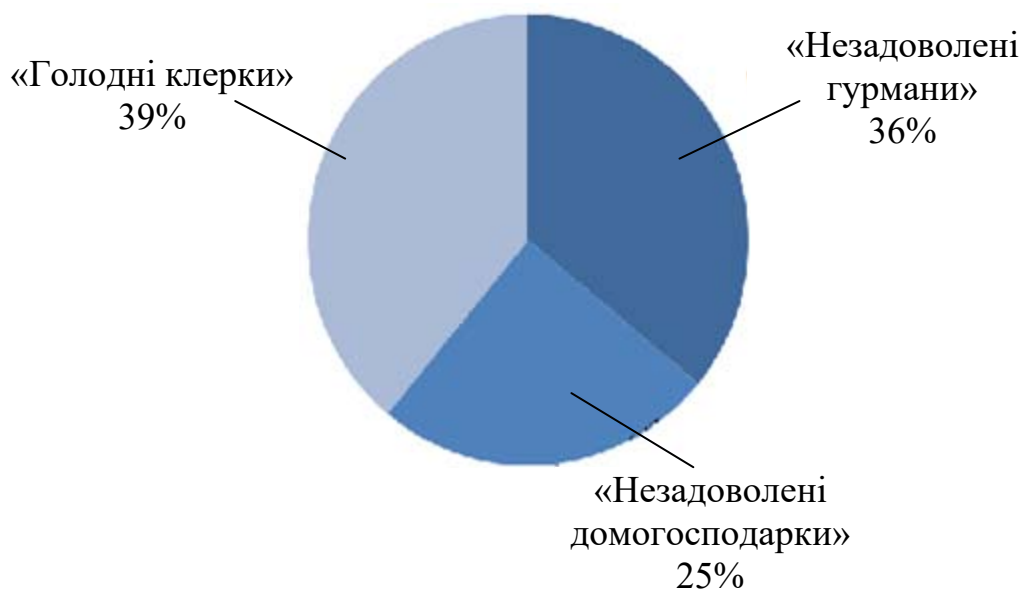
*Джерело: розроблено авторами*

На рис. 2.42 зображена структура результативних сегментів залежно від частки загального числа споживачів.



**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**

---



*Рис. 2.42. Структура результативних сегментів*

*Джерело: розроблено авторами*

- **«Незадоволені домогосподарки»:** в основному жінки – 90% респондентів, 25–35 років, одружені, які виховують недорослих дітей. Стиль життя, ціннісні орієнтації: орієнтовані на сімейні цінності. Намагаються проводити якомога більше часу в колі сім’ї з дітьми і жити їхніми інтересами. Середній рівень достатку. Ставлення до приготування їжі – швидше люблять готувати, більшою мірою орієнтовані на традиційне приготування страв за власними рецептами. Прагнуть до того, щоб їжа була ситної і корисною. Ставлення до продуктів швидкого приготування: вважають продукти швидкого приготування не найкориснішою їжею, але іноді користуються, коли хочуть заощадити час. Вживають продукти швидкого приготування 1–2 рази на тиждень.

- **«Голодні клерки»:** 50/50 чоловіки і жінки, 25–40 років, працюють, не перебувають у шлюбі, не мають дітей. Стиль життя, ціннісні орієнтації: орієнтовані на професійну самореалізацію, кар’єристи. Середній рівень доходу. Ставлення до приготування їжі: на приготування їжі немає часу. Готувати не люблять і не вміють. Вважають, що приготування їжі займає дуже багато часу, тому намагаються використовувати продукти миттєвого приготування. Ставлення до продуктів швидкого приготування: максимально цінують функціональні

переваги цих продуктів, споживають їх однаково часто як вдома, так і поза домом, в середньому 4 рази на тиждень.

На рис. 2.43 представлена результативна сегментація споживачів продуктів швидкого приготування із зазначенням розмірів сегментів.

Таким чином, за підсумками результативної сегментації, найбільш перспективна група споживачів, які позитивно ставляться до продуктів швидкого приготування, тобто інноваційним продуктом є сегмент «Голодні клерки», чоловіки і жінки 25–40 років, одружений / одружена, мають дітей, активно працюють. Для них продукти швидкого приготування однаково задовольняють як функціональні, так і емоційні потреби.

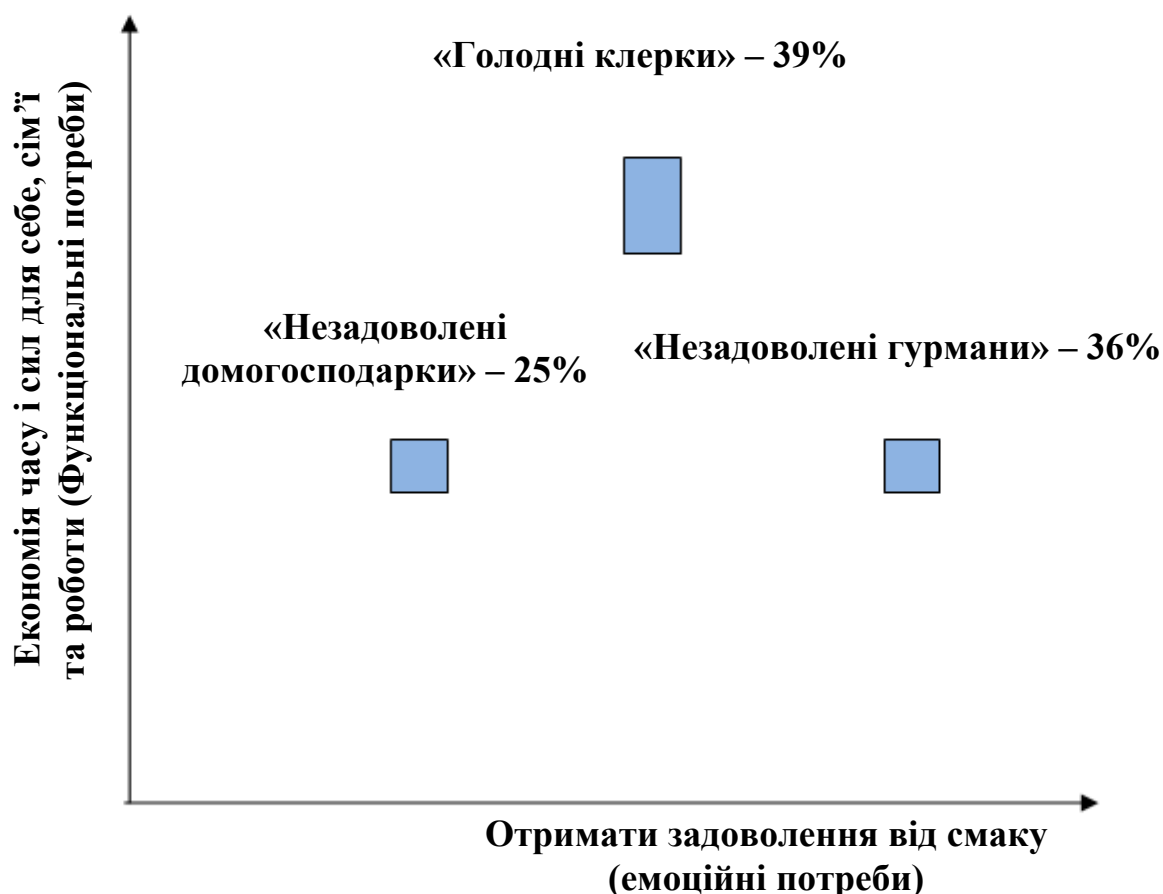


Рис. 2.43. Результативна сегментація споживачів продуктів швидкого приготування

Джерело: розроблено авторами

### *III етап – вибір цільових ринків*

Стратегія маркетингу складається з двох етапів:

- визначення цільового ринку компанії;
- формування та супроводження маркетингу-мікс, що задовольняє запити ринку в конкретному продукті.

За результатами проведення аналізу потреб і характеристик покупців, моделей їх поведінки, а також факторів зовнішнього середовища компанія повинна вибрати цільовий ринок або ринки, на які вона буде орієнтуватися і для яких буде створювати відповідну маркетингову стратегію. Незалежно від усіх видів типів ринків, на які компанія орієнтується, маркетинг повинен визначити цільові ринки для підприємства. Визначення цільових ринків – одна з основних цілей маркетингу, яка може проводитися на базі агрегованого і диференційованого підходів. У підсумку проводиться сегментування ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування товару.

*Методика вибору цільового ринку включає:*

- оцінювання ступеня привабливості отриманих сегментів;
- вибір одного або декількох сегментів, які відповідають цілям компанії.

Можна виділити ряд критеріїв привабливості сегментів для компанії. По-перше, це розмір сегмента. Сегмент повинен бути достатньо великим за кількістю споживачів і купівельною спроможністю для того, щоб забезпечити прибуток від продажів. Сегмент, який складається з невеликої кількості покупців з низькою купівельною спроможністю, не буде прибутковим для компанії з продажем великих обсягів продукції. Необхідно зазначити, що часто невеликі компанії вибирають своєю метою саме ці ринки, які є занадто маленькими для більших гравців, і успішно на них працюють. Це стратегія роботи в ніші.

Істотним чинником є можливість ідентифікації. Організація повинна мати можливість ідентифікації структури сегмента і визначення його профілю.

Необхідно враховувати фактор відповідності. Характеристика обраного сегмента повинна відповідати основним характеристикам пропонованого продукту або послуги. Наприклад, приналежність до певного соціального класу, яка використовувалася раніше як змінна сегментації в цілому ряді галузей з виробництва товарів широкого вжитку, зараз має менше значення. Практика показала, що до корисних критеріїв сегментації належать розмір доходу і стиль життя. Зрештою, слід врахувати фактор можливості доступу. Це означає, що у підприємства повинен бути доступ до обраного ним сегмента ринку для виконання своїх завдань [9].

У табл. 2.6 наведено прогнозний суб'єктивний порівняльний аналіз результативних сегментів ринку продуктів швидкого приготування, який був проведений авторами цього дослідження, в результаті експертного опитування учасників ринку. Кожен показник у даній методиці ранжирується від «1» (мінімальне значення) до числа, що відповідає кількості розглянутих сегментів (у нашому випадку «3» – це максимальне значення). Найбільш привабливим є сегмент з найбільшою оцінкою.

*Таблиця 2.6*

**Порівняльний аналіз результативних сегментів ринку продуктів швидкого приготування**

Показники оцінки сегмента	Сегмент 1 – «Незадоволені гурмани»	Сегмент 2 – «Незадоволені домогосподарки»	Сегмент 3 – «Голодні клерки»
Обсяг продажу	2	3	1
Середня ціна	3	1	2
Тенденції росту сегмента	3	2	1
Рівень конкуренції	1	2	3

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів швидкого приготування**

*Закінчення табл. 2.6*

Показники оцінки сегмента	Сегмент 1 – «Незадоволені гурмани»	Сегмент 2 – «Незадоволені домогосподарки»	Сегмент 3 – «Голодні клерки»
Відповідність продукції	2	1	3
Потреба в додаткових послугах	1	3	2
Відповідність системи збуту	1	3	2
Необхідність стимулювання	3	2	1
<b>Загальна оцінка привабливості сегмента</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>17</b>

*Джерело: розроблено авторами*

Основні завдання етапу – визначення стратегій вибору цільового ринку, вибір характеристик цільових сегментів і визначення кількості сегментів. Як видно з результатів порівняльного аналізу сегментів, найбільш привабливим з результатом 17 балів виявився сегмент *«Голодні клерки»*. При цьому інші два сегменти знаходяться практично на одному рівні з лідером з результатами 15 і 16 балів відповідно.

Дані результати доводять, що всі три результативні сегменти є перспективними напрямками для розвитку.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність упровадження обраного сегмента, авторами даного дослідження був розрахований плановий бюджет для виведення на ринок продуктів швидкого приготування нового сегмента. На рис. 2.44 зображена структура оцінювання привабливості результативних сегментів ринку.

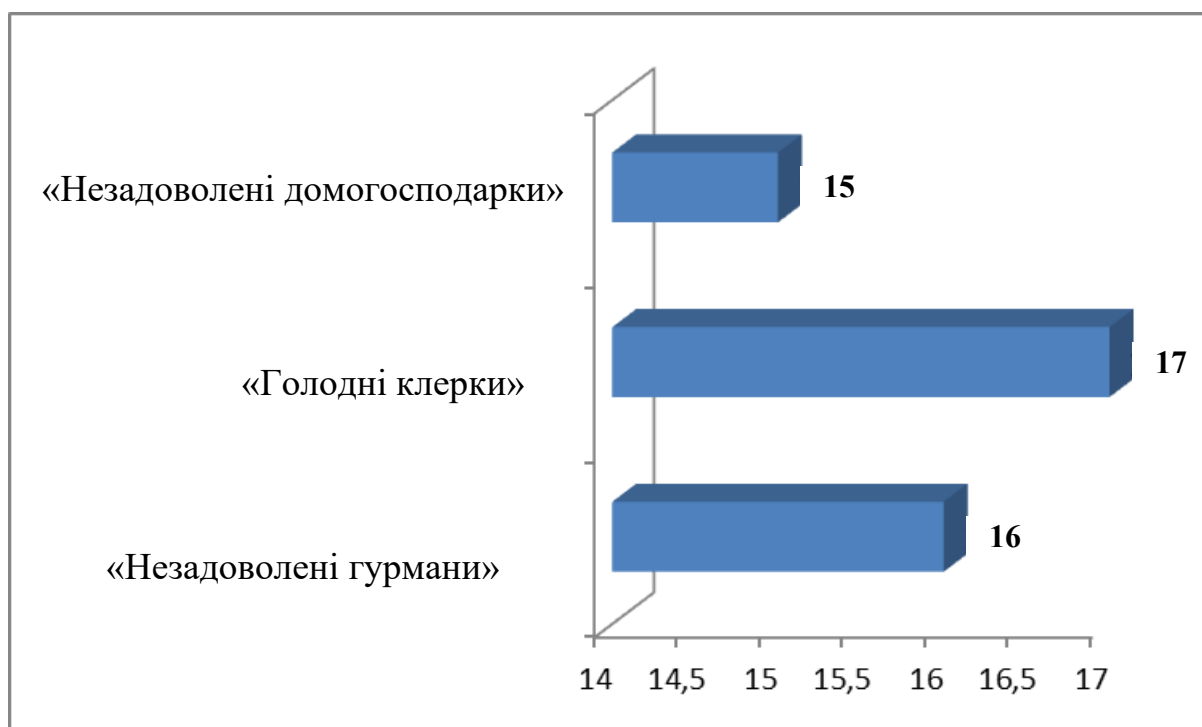


Рис. 2.44. Структура оцінювання привабливості результативних сегментів ринку

Джерело: розроблено авторами

Підсумки результативного сегментування і вибору цільового ринку наведені в табл. 2.7. Як бачимо, найбільш привабливим результативним сегментом є сегмент «Голодні клерки». По-перше, цей сегмент найбільш систематично вживає продукцію, по-друге, частка сегмента становить максимальне значення порівняно з іншими сегментами (39%), а також даний сегмент є найбільш привабливим як цільовий ринок. Варто так само зазначити, що зважаючи на те, що частка даного результативного сегмента найбільша порівняно з іншими. Це так само свідчить про те, що вони менше інших сегментів задоволені тим, що існує на ринку продукції. Цей факт дає підстави рекомендувати компанії «Техноком» виводити на ринок новий продукт, з урахуванням потреб даного сегмента.

Для того, щоб визначити якими результативними характеристиками або вигодами повинен володіти новий товар на наступному етапі маркетингового дослідження, необхідно провести аналіз позиціонування нового товару.

*Таблиця 2.7*

**Зведена таблиця за результативними сегментами продуктів швидкого приготування**

Результативний сегмент	Категорія споживачів	Рівень прибутку	Систематичність вживання	Частка сегмента	Рівень привабливості
<b>«Голодні клерки»</b>	Працюючі чоловіки і жінки, 30–45 років	Середній	4 рази в тиждень	39%	17
<b>«Незадоволені гурмани»</b>	Працюючі чоловіки і жінки, 30–45 років	Нижче середнього	1–2 рази в тиждень	36%	16
<b>«Незадоволені домогосподарки»</b>	90% жінки, 25–35 років	Середній	1–2 рази в місяць	25%	15

*Джерело: розроблено авторами*

***IV етап – позиціонування***

Для побудови схем позиціонування необхідні об’єктивні дані:

- мотиви споживачів;
- перелік атрибутів товару, які аналізує споживач під час вибору марки;
- важливість атрибуту для споживача;
- перелік марок, які аналізує споживач за час вибору;
- преференції споживачів щодо цих марок товарів;
- очікувана споживачем якість товару;
- сприйняття споживачем якості товару;
- уявлення споживача відносно «ідеального» товару.

Такі дані отримують зазвичай під час маркетингових досліджень, зокрема, у формі анкетування споживачів. Для аналізу сприйняття споживачем марок товарів використовуються багатофакторні моделі, що базуються на концепції мультиатрибутивного товару.

Розглянемо деякі основні положення концепції мультиатрибутивного товару, які стосуються питань щодо маркетингових досліджень сприйняття атрибутів товарів. Значущість атрибутів для споживача: атрибути мають неоднакову значущість для покупців. З погляду споживача, вона висвітлює цінності та пріоритети, з якими він пов'язує вигоди, що забезпечуються маркою товару. Знання щодо відносної значущості атрибутів потрібне фірмам для розроблення стратегії сегментування.

*Наявність атрибута в товарі, що сприймається споживачем.* Покупець може відчувати, що певний атрибут дуже важливий, але водночас сприймати конкретну марку як таку, що не містить вказаний атрибут належною мірою. Отже, до вимірювання значущості потрібно додати вимірювання уявлень про міру наявності атрибутів.

*Селективність і відносність сприйняття споживачів.* Селективність сприйняття зумовлена селективністю уваги, пов'язаної з тим, що люди намагаються відфільтрувати вхідну інформацію: деякі елементи зберігаються, оскільки вони актуальні для людини; інші спотворюються, якщо вони суперечать усталеній схемі; нарешті, окремі елементи відкидаються, оскільки вони створюють перешкоди або просто заважають. Сприйняття є відносним, оскільки людський досвід і очікування змінюються, внаслідок чого міра наявності атрибутів сприймається по-різному.

*Цінність або часткова корисність атрибута.* Цінність атрибута для індивіда залежить від поєднання двох чинників, що становлять систему оцінювання. Цими чинниками є: значущість атрибута та міра його наявності, що сприймається. Подібна суб'єктивна цінність розглядається як індивідуальна



корисність, яку має кожен атрибут. Ця цінність є результатом множення міри наявності атрибута, що сприймається, на його значущість.

Повна корисність марки для конкретного покупця може бути сумою часткової корисності, якою він наділяє атрибути:

$$U = u_1(x_1) + u_2(x_2) + u_2(x_2) + \dots u_i(x_i) + \dots u_n(x_n),$$

де  $U$  – повна корисність марки;

$u_i$  – індивідуальна часткова корисність атрибуту  $i$ ;

$x_i$  – рівень сприйняття атрибуту  $i$ .

Для оцінювання повної і часткової корисності марки використовують два типи процедур оцінювання: «композиційну» і «декомпозиційну».

Під час реалізації декомпозиційного підходу вивчається реакція респондентів (потенційних споживачів) на ряд варіантів виконання товару. Інформація, що отримується у респондентів, зводиться до ранжування їх переваг щодо запропонованих варіантів. Використовуючи рейтинги різних сукупностей атрибутів, можна виявити часткову корисність, що лежить у їх основі, а потім відтворити структуру глобальних переваг респондентів. Такий підхід було покладено, наприклад, у основу процедури сумісного аналізу (conjoint analysis). Основною перевагою декомпозиційного підходу є те, що часткові корисності атрибутів товарів визначають з урахуванням їх комбінації, що дає можливість більш точно визначити реальну важливість атрибута в готовій продукції для споживача. До недоліків цього методу можна зарахувати:

- труднощі визначення атрибутів, що відбираються для аналізу, а це суттєво впливає на точність отриманих результатів;
- необхідність спеціального програмного забезпечення.

Усе це призводить до обмеженого застосування цього підходу на практиці. Він використовується, передусім, при виведенні нових марок товару на ринок. Згідно з композиційним

підходом оцінюється безпосередньо часткова корисність, що є комбінацію сприйняття значущості і наявності, які не можна ідентифікувати одну без одної.

Таким чином, високий рівень корисності може витікати як з високого рівня значущості і низького рівня сприйнятої наявності, так і з низького рівня значущості, компенсованого високим рівнем сприйнятої наявності. Оцінювання функцій корисності дозволяє прогнозувати індивідуальний вибір, коли споживач має справу з різними марками або різними сукупностями атрибутів.

Автори даного дослідження провели маркетингові дослідження преференцій споживачів щодо ставлення до нового продукту швидкого приготування методом спільного аналізу, який передбачає такі етапи.

*Підготовчий етап.* Була сформована вибірка з 150 респондентів, які належать до результативного сегмента «*Голодні клерки*».

*I етап.* Було виділено 4 атрибути товару, які визначають вибір споживача: ціна, корисність, тип страви, упаковка.

*II етап.* Для кожного атрибута товару були виділені його можливі значення:

- 1) ціна: вища середньої і нижча середньої ціни на ринку;
- 2) корисність: з вітамінами і без вітамінів;
- 3) тип страви: перша страв, друга страв;
- 4) упаковка: пластиковий пакет, термоупаковка.

*III етап.* Формування плану експерименту шляхом комбінації атрибутів з їх значеннями. Нехай атрибут 1 (ціна) у нас буде змінною  $X_1$ , атрибут 2 (корисність) –  $X_2$ , атрибут 3 (тип страви) –  $X_3$  і атрибут 4 (упаковка) –  $X_4$ . Оскільки кожний з них може приймати в нашому випадку тільки два значення, то визначимо їх як 0, якщо  $X_i$  приймає перше значення, і 1, якщо  $X_i$  приймає друге значення. План експерименту для чотирьох змінних відображено у табл. 2.8.

Так, наприклад, комбінація № 5 в даному плані експерименту означає: продукт з ціною вище середньої; з вітамінами; значно корисні страви в термоупаковці.

*Таблиця 2.8*

**План експерименту для чотирьох змінних**

№ пор.	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
<b>1</b>	0	0	0	0
<b>2</b>	0	0	1	0
<b>3</b>	0	1	1	0
<b>4</b>	1	1	1	0
<b>5</b>	1	1	0	0
<b>6</b>	1	0	0	0
<b>7</b>	1	0	1	0
<b>8</b>	0	1	1	0
<b>9</b>	0	0	0	1
<b>10</b>	0	0	1	1
<b>11</b>	0	1	1	1
<b>12</b>	1	1	1	1
<b>13</b>	1	1	0	1
<b>14</b>	0	1	0	1
<b>15</b>	1	0	0	1
<b>16</b>	1	1	1	1

*Джерело: розроблено авторами*

*IV етап.* Була розроблена карта для респондента з різними комбінаціями значень атрибутів товару, за якими було проведено опитування.

Для визначення переваг споживача ми використали метод ідеальної точки. Припустимо, що ідеальний товар задовольняє споживача на 100% (балів). У час опитування респондентів попросили за 100-баловою шкалою визначити, на скільки відсотків його задовольняє кожна комбінація. Різниця між 100% і максимальною оцінкою  $\sigma = 100 - U_{\max}$  дає можливість визначити наскільки запропоновані варіанти близькі до потреб споживача. Щоб проілюструвати, який вигляд мають карти експерименту і відповіді респондентів на даному етапі, наведено в табл. 2.9 з прикладами відповідей одного з респондентів.

Таблиця 2.9

**Карта експерименту з прикладами відповідей  
одного з респондентів**

№ пор.	Комбінація атрибутів				Відповіді
	Ціна	Корисність	Тип страви	Упаковка	
1	Вище середнього	З вітамінами	Перша	Пластик. пакет	40
2	Вище середнього	З вітамінами	Друга	Пластик. пакет	10
3	Вище середнього	Без вітамінів	Друга	Пластик. пакет	60
4	Нижче середнього	Без вітамінів	Друга	Пластик. пакет	50
5	Нижче середнього	Без вітамінів	Перша	Пластик. пакет	60
6	Нижче середнього	З вітамінами	Перша	Пластик. пакет	70
7	Нижче середнього	З вітамінами	Друга	Пластик. пакет	80
8	Вище середнього	Без вітамінів	Друга	Пластик. пакет	35
9	Вище середнього	З вітамінами	Перша	Термоупаковка	20
10	Вище середнього	Без вітамінів	Друга	Термоупаковка	20
11	Вище середнього	Без вітамінів	Друга	Термоупаковка	5
12	Нижче середнього	Без вітамінів	Друга	Термоупаковка	75
13	Нижче середнього	Без вітамінів	Перша	Термоупаковка	25
14	Вище середнього	Без вітамінів	Перша	Термоупаковка	80
15	Нижче середнього	З вітамінами	Перша	Термоупаковка	30

*Джерело: розроблено авторами*

**Розділ 2. Маркетинговий аналіз ринку продуктів  
швидкого приготування**

*V етап* – аналіз отриманих відповідей. Корисність від *i*-го варіанта згідно з концепцією мультиатрибутивного товару можна представити як:

$$U_i = u_0 + \text{sum}(u_i^0 x_{i0} + u_i^1 x_{iq}) + \varepsilon_i, i = 1, \dots, k,$$

де  $u_0$  – індивідуальна корисність;

$u_i^0, u_i^1$  – часткові корисності від *i*-го атрибута при полярних значеннях;

$x_i$  – змінна, що приймає значення 0 або 1;

$\varepsilon_i$  – помилка відповіді.

За результатом опитування отримуємо сукупність спостережень з невідомими  $u_i, i = 1, \dots, k$ .

Результати для варіанта відповідей одного з респондентів наведено у табл. 2.10. У зв'язку з тим, що кількість рівнянь більша, ніж кількість невідомих, а сама оцінка корисності містить у собі помилку, яка має нормальний розподіл, для визначення часткових корисностей було застосовано множинну регресію.

*Таблиця 2.10*

**Сукупність спостережень за результатами відповіді  
одного з респондентів**

№ пор.	$x_{10}$	$x_{11}$	$x_{20}$	$x_{21}$	$x_{30}$	$x_{31}$	$x_{40}$	$x_{41}$	$U$
<b>1</b>	1	0	1	0	1	0	1	0	40
<b>2</b>	1	0	1	0	0	1	1	0	10
<b>3</b>	1	0	0	1	0	1	1	0	60
<b>4</b>	0	1	0	1	0	1		0	50
<b>5</b>	0	1	0	1	1	0	1	0	60
<b>6</b>	0	1	1	0	1	0	1	0	70
<b>7</b>	0	1	1	0	0	1	1	0	80
<b>8</b>	1	0	0	1	0	1	1	0	35
<b>9</b>	1	0	1	0	1	0	0	1	20

Закінчення табл. 2.10

№ пор.	$x_{10}$	$x_{11}$	$x_{20}$	$x_{21}$	$x_{30}$	$x_{31}$	$x_{40}$	$x_{41}$	$U$
10	1	0	1	0	0	1	0	1	20
11	1	0	0	1	0	1	0	1	5
12	0	1	0	1	0	1	0	1	75
13	0	1	0	1	1	0	0	1	25
14	1	0	0	1	1	0	0	1	80
15	0	1	1	0	1	0	0	1	30
16	0	1	0	1	0	1	0	1	50

Джерело: розроблено авторами

Для розв'язання цієї задачі автором було застосовано стандартні пакети Statistica. Одержані результати дають змогу отримати латентні корисності, визначити які прямими методами неможливо.

Проаналізувавши отримані результати, були визначені значення відносної важливості і коефіцієнти корисності атрибутів товарів для споживачів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Відносна важливість атрибутів

Атрибут	Важливість	Характеристики	Корисність
Ціна	25%	Вище середнього	0,18
		Нижче середнього	-0,18
Корисність	5%	З вітамінами	0,21
		Без вітамінів	-0,21
Тип страви	45%	Перша	0,14
		Друга	-0,14
Упаковка	25%	Пластиковий пакет	-0,09
		Термоупаковка	0,09

Джерело: розроблено авторами

Як видно з табл. 2.11, найважливішим атрибутом у новому товарі є тип страви (45%), а перша страва – найбільш бажаний варіант (0,14). Ціна й упаковка мають для покупця рівнозначну важливість (по 25%), при цьому покупці, які вибрали

атрибут «Ціна», воліють купувати товар за ціною вище середнього рівня (0,18), а що стосується упаковки, то тут споживачі віддали свою перевагу термоупаковці (0,09). А корисність (з вітамінами або без) практично не грає ніякої ролі, оскільки тільки 5% респондентів вважають даний атрибут важливим. Але ті респонденти, які поставили атрибут «Корисність» на перше місце, вибирають товар з вітамінами. Отже, за результатами проведеного спільного аналізу, найкращим товаром є перша страва в термоупаковці за ціною вище середньої, збагачена вітамінами.

Автори даного дослідження рекомендують використовувати компанії «Техноком» результати, проведеного результативного сегментування й аналізу позиціонування товару для сегмента *«Голодні клерки»* при виведенні на ринок нової лінії товарів. Характеристики цього продукту повинні відповідати результатам проведеного дослідження: враховувати незадоволені потреби обраного результативного сегмента (розширити асортимент смаків і задовольнити потребу купувати продукти швидкого приготування в автоматах самообслуговування).

Таким чином, нова товарна лінія компанії «Техноком» повинна бути представлена продуктами швидкого приготування у вигляді перших страв у термоупаковці з широким вибором смаків за ціною вище середньої. Також компанія «Техноком» повинна передбачити продаж усіх своїх продуктів через автомати самообслуговування.

Ми *рекомендуємо* створити мережу автоматів самообслуговування з фірмовими логотипами компанії, які необхідно розмістити в офісах, навчальних закладах, лікарнях, вокзалах та інших громадських місцях.

## Розділ 3

# МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИКІВ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ

### 3.1. Специфіка маркетингового бюджетування на ринку продуктів швидкого приготування

Визначення ефективності маркетингових досліджень – дуже важливий аспект дослідження. Для того, щоб компанії вдалось уникнути серйозних фінансових проблем у майбутньому, існує необхідність у контролюванні та надійному оцінюванні ефективності маркетингових витрат.

Основним процесом маркетингової діяльності підприємства є планування діяльності та визначення основних витрат, пов'язаних з нею. У цьому випадку, фінансове планування – ключова віха в загальному процесі планування маркетингових досліджень.

Планування маркетингових досліджень ставить завдання:

- містить алгоритм реалізації стратегії компанії та досягнення своїх цілей;
- контролює та супроводжує процес упровадження стратегій;
- інформує нових співробітників компанії про маркетингові дослідження, їх роль та завдання;
- проводить ефективну дистрибуцію фінансових ресурсів і потоків компанії;
- визначає обов'язки та завдання для дослідження ринку;
- ознайомлює з проблемами маркетингових процесів, пріоритетами, можливостями та ризиками реалізації стратегій.

Основне першочергове завдання планування маркетингової діяльності – це зниження рівня невизначеності та ризику на підприємстві, а також концентрація ресурсів у окремих галузях. Основними проблемами формування маркетингової діяльності є планування цілей, оцінювання базових даних, а також поняття планування (див. табл. 3.1).



*Таблиця 3.1*

**Ефективне планування маркетингу**

Елемент <i>S</i>	Планування бар'єрів	Коментарі
Стратегія до тактики	Виявлено розбіжність між маркетинговою стратегією і тактикою	Тактика повинна бути розроблена відповідно до стратегії
Місце маркетингу в операціях (Маркетинг Situate у межах операцій)	Ізоляції від решти процесів та операцій маркетингу	Розміщення маркетингу в загальній системі планування системи прийняття рішень
Поширювати цінності навколо маркетингу (Загальні значення про маркетинг)	Виявлено розбіжність між маркетинговою функцією та спрямованістю підприємства	Необхідність маркетингової орієнтації всіх бізнес-процесів
Побудувати структуру навколо ринків	Організаційні бар'єри	Організаційна структура повинна бути орієнтованою на реальні об'єкти контролю
Ретельне сканування середовища	Брак розуміння маркетингового середовища	Існує необхідність ретельного моніторингу та аудит бізнес-середовища
Організація інформації (Реферування інформації)	Розбіжність процесів і результатів планування (інформаційні)	Правильне використання інструментів для збору та аналізу інформації
Навички та знання	Брак знань і навичок з планування технології	Знання та навички у сфері розроблення планів
Систематизація процесу	Відсутність системного підходу в плануванні	Формалізація вимог процесу планування
Послідовність завдань	Проблема створення пріоритетних напрямів діяльності	Створення і відповідність пріоритетним цілям і завданням компанії
Стиль і структури	Ворожість Корпоративна культура	Узгодженість цілей Корпоративна культура

*Джерело: розроблено авторами*

Маркетингові плани можуть суттєво відрізнятися за змістом та структурою, але вони йдуть у форматі табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Щорічний зміст маркетингового плану

Розділ	Зміст
I. Резюме для керівництва	Представляє стислий огляд питань, завдань, стратегій і заходів, які включені в план, а також очікувані результати для швидкого оцінювання керівництвом
II. Сучасний стан та тенденції	Підсумок відповідної довідкової інформації на ринку, конкурентів і макросередовища та їх тенденції, основні сегменти
III. Огляд продуктивності (тільки для існуючих продуктів)	Досліджує останні результати компанії та елементи маркетингової програми щодо продукту (наприклад, розподілу, просування товарів на ринку та ін.)
IV. Ключові питання	Визначає основні можливості та загрози щодо продукту, які необхідно враховувати в плані, а також переваги та недоліки продукту і бізнес-одиниць, які повинні бути враховані при розгляді цих питань
V. Завдання	Завдання, які потрібно виконати щодо обсягу продажів, частки ринку і прибутку
VI. Маркетинг-стратегія	Підсумовує стратегічний підхід, який буде використовуватися для виконання завдань, план
VII. Плани дій	Це найважливіша частина – річний план, – яка допомагає у забезпеченні ефективного впровадження та координації функціональних відділів: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>цільовий ринок</b>, на який продукт потрібно звернути увагу;</li> <li>– <b>які</b> конкретні кроки ви повинні прийняти стосовно кожного з «4 р»;</li> <li>– <b>хто</b> несе відповідальність за кожну дію;</li> <li>– <b>коли</b> ця акція буде проводитися;</li> <li>– <b>скільки</b> грошей буде в бюджеті на кожну подію</li> </ul>

**Розділ 3. Маркетинг-менеджмент виробників  
продуктів швидкого приготування**

*Закінчення табл. 3.2*

Розділ	Зміст
VIII. Прогнозовані фінансові результати	Представляє план очікуваних фінансових результатів
IX. Моніторинг	Обговорює, як прогрес буде контролюватися відповідно до плану
X. Плани	Описує кроки, які ви повинні прийняти, коли в період планування виявилися деякі загрози або можливості

*Джерело: розроблено авторами*

Розроблення формального маркетингового плану дій – важливий крок у забезпеченні ефективного виконання стратегічної маркетингової програми, що пояснює, які заходи повинні бути прийняті, коли і ким. Письмові плани також надають критерії, за якими буде проведено оцінювання та моніторинг реалізації маркетингової стратегії.

Розвинені маркетингові цілі можуть бути кількісні та якісні. Коли формуються цілі, потрібно брати до уваги потреби всіх зацікавлених сторін (власників, співробітників, а також споживачів).

Ключовим аспектом планування маркетингу є визначення фінансової складової маркетингу – маркетингу цінностей. Витрати на маркетинг залежать від цілей та завдань компанії, макро- та мікрооперацій, прийняття комплексу маркетингу, фінансового становища компанії.

Точний розрахунок вартості маркетингу – складне завдання, оскільки система маркетингу всього підприємства значною мірою невизначена. Існує велика кількість техніки, методи та засоби для визначення загальних маркетингових витрат, які відрізняються оригінальними вимогами, ступенем складності та точності обчислення. Найчастіше домінує принцип розумного підходу:

$$B = (F) (C, T),$$

де  $B$  – маркетинговий бюджет;

$C$  – стратегічні рішення;

$T$  – тактичні рішення.

Основні чинники, що визначають рівень витрат на маркетинг:

- цілі та завдання компанії;
- позиція підприємства на ринку;
- рівень конкуренції;
- характеристика споживачів;
- регіональний вимір;
- характеристики та особливості продукції підприємства;
- етапи життєвого циклу комерційного підприємства;
- обмеження законом.

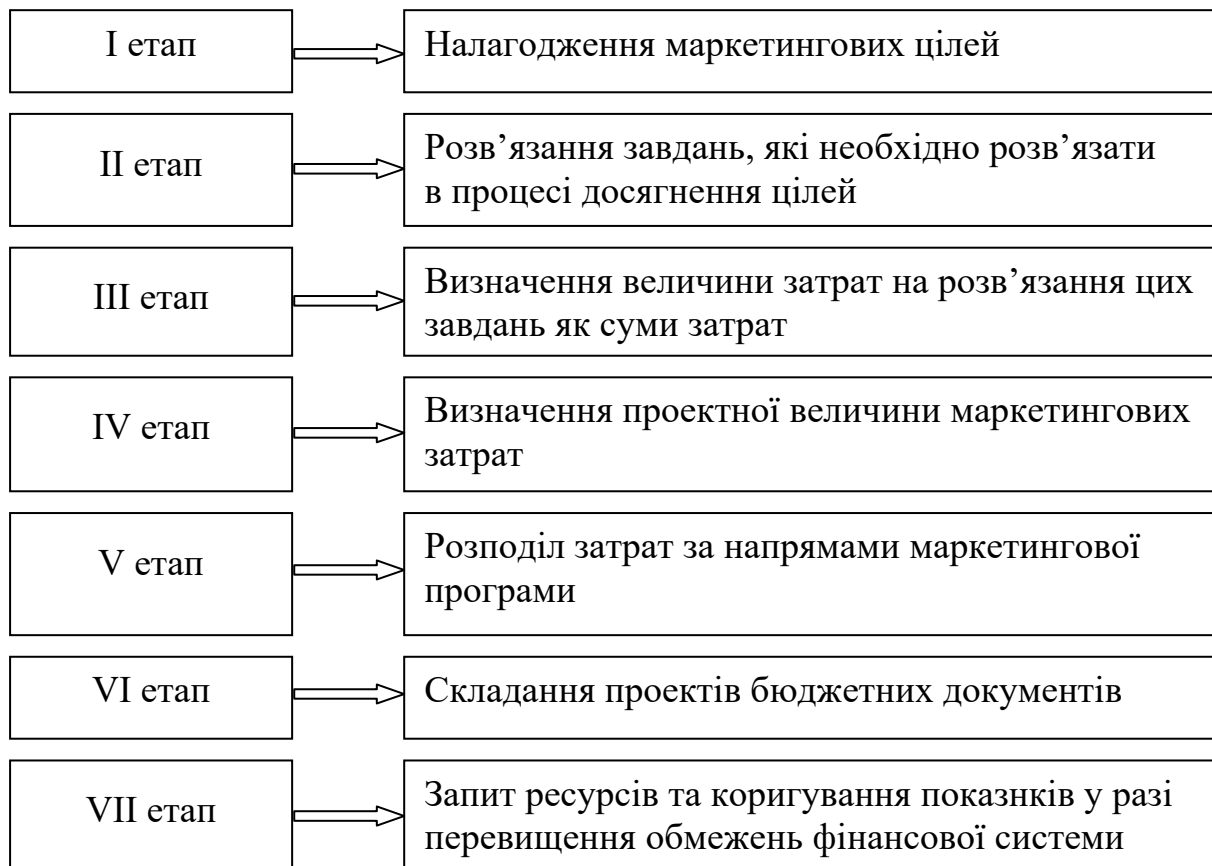
Перша група факторів необхідна для досягнення цілей підприємства через упровадження узгоджених економічних стратегій. До них належать: місія компанії, зображення, частка ринку. Друга група чинників пов'язана з характеристиками ринків, в яких працює компанія. Це рівень конкуренції, споживчі потреби, сегментація ринку, регіональні аспекти діяльності підприємства. Третя група факторів пов'язана з характеристиками виробу, деякі види товарів, що підлягають проходженню етапів життєвого циклу та позиціонування продукції.

Розраховуючи загальний маркетинговий бюджет, необхідно застосовувати такі підходи: «зверху вниз» і «знизу вгору» (див. рис. 3.1). Перший, «зверху вниз», має на увазі, що фінансова система компанії, використовуючи певні критерії, резервує певний обсяг ресурсів. Критерії відбору та їхня кількість безпосередньо пов'язана з цілями компанії та залежить від її досвіду на ринку. Це централізований метод планування. Далі йде розподіл ресурсів до сфери витрат на маркетинг. У випадку недостатності коштів коригування проходить через відволікання або обґрунтування додаткових коштів, що спрямовуються на дії. Основна проблема в тому, що на даний момент всі корпоративні ресурси вже були розподілені і тому важко отримати додаткові кошти.

Можливість виділення ресурсів на маркетинг «знизу вгору» має інший алгоритм. В його основі лежить децентралізований підхід. Процес фінансування маркетингу має складний

характер, і тільки самі маркетологи можуть визначити необхідні для цього ресурси. Вирішення цих питань у комплексі, реалізація особливого підходу до проблем фінансування маркетингової діяльності підприємства дозволяє використовувати всі переваги маркетингової концепції управління в умовах з обмеженими ресурсами.

Наступним кроком є аналіз ефективності маркетингової стратегії. Визначення рівня ефективності маркетингової стратегії необхідно, щоб з'ясувати, що ця стратегія може досягти цілей підприємства. Таке оцінювання може бути зроблене в двох напрямках: якісному та кількісному.



*Рис. 3.1. Принципова схема розрахунку загального рівня маркетингових затрат за принципом «знизу вгору»*

*Джерело: розроблено авторами*

Немає універсального способу для того, щоб сформувати ідеальну маркетингову стратегію. Все залежить від типу товарів (послуг), рівня розвитку ринку, сильних та слабких сторін конкурентів, політики підприємства, а також в цілому загальної економічної ситуації в регіоні. Тому перед тим як почати оцінювати можливі результати з упровадження конкретних маркетингових досліджень ринку, необхідно визначити, чи відповідає ця маркетингова стратегія таким критеріям:

- адаптації;
- послідовності;
- перевазі;
- безпеці.

Перший критерій, який можна сформулювати так: маркетингова стратегія повинна бути адаптована до ринку, до якого вона застосовується, і до підприємства, де він використовується. Оскільки немає стратегії, що була б вигідна для всіх підприємств незалежно від обставин, маркетингова стратегія, яка підходить для одного підприємства, може не підходити для іншого.

Наступний критерій узгодженості говорить про те, що кожен з елементів маркетингової політики тісно пов'язаний з іншими елементами, і вони не суперечать один одному.

Третім фундаментальним принципом маркетингової стратегії є принцип часткової переваги, відповідно до якого стратегія є прийнятною, якщо принаймні один аспект забезпечує відносні переваги підприємства щодо конкурентів. У цьому випадку ми не маємо на увазі і не вимагаємо абсолютної переваги перед конкурентами, але ми говоримо про відносні переваги. Ця перевага може стосуватись самого товару (презентація, якість, характеристики та ін.), його ціни (нижча, ніж у конкурентів), рекламної кампанії (більшого бюджету, ніж у конкурентів, кращої теми, ідеї), маркетингу (вищого рівня доступності до дистриб'юторів) або кращих уявлень про товар у торгово-сервісних підприємствах, командного рівня продавців. Дуже часто excellence маркетингової стратегії походить від окремих елементів і ексклюзивних відносин

з окремими сегментами споживачів або фізичних осіб, що впливають на рішення про покупку. Дотримання принципу верховенства важливо, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу, щоб конкурувати з великими підприємствами.

Для забезпечення принципу безпеки кращим способом було б посилатися після якісного оцінювання маркетингової стратегії для її кількісного оцінювання та намагання передбачити результати маркетингової стратегії, у випадку, якщо деякі з гіпотез, на яких вони базуються, були б ненадійними. Це називається аналіз ефективності стратегії.

Таким чином, основні кількісні мішені, що можуть бути поставлені попередньо маркетингової стратегії стосуються обсягу продажів, частки ринку та рентабельності. Комбіновані виконання цих завдань відповідають найбільш селективному критерію кількісної маркетингової стратегії:

- обсяг продажів, який може бути досягнуто;
- частка ринку, яку ви можете завоювати;
- фінансові результати, які з цього будуть витікати.

Метод, який найчастіше використовується, для оцінювання якості маркетингової стратегії, – метод планування бюджетів. Він є для того, щоб передбачити на певний проміжок часу (зазвичай від одного до п'яти років), можливість впливу маркетингової стратегії: яка реалізація продукції та її частка ринку, а також прибутковості товарів як такої (вимірюється за допомогою різних фінансових показників: валова маржа, податки, прибуток, чистий прибуток).

Підготування запланованих бюджетом оцінювань, пов'язаних з елементом конкретної маркетингової стратегії (промислові інвестиції або амортизації, вартість виробництва або маркетингова та комунікаційна), зазвичай не є великою проблемою. Маркетологи часто представляють зважене оцінювання на основі їх очікувань, імовірно, реакції маркетингової стратегії з боку споживачів, дистриб'юторів і конкурентів. Оскільки ці оцінювання є обов'язково суб'єктивними. Якщо ми покладаємося на них, то необхідно брати до уваги те, що маркетингові стратегії мають кілька гіпотез: оптимістичну, песимістичну і нейтральну.

Так, за результатами аналізу плану бюджету на ринку нового продукту компанії «Техноком», можна зробити висновок, що ця стратегія маркетингу економічно ефективна, як при розгляді оптимістичних, так і песимістичних припущень. Коли оптимістично гіпотеза розвитку періоду ситуації повернення початкових інвестицій дорівнює 2 роки, а за даними песимістичної гіпотези, цей період – не більше 3 років. Таким чином, ефективна сегментація не тільки є привабливою з маркетингової точки зору, але це результат справедливої та економічно розумної прибуткової діяльності.

Отже, для найважливіших критеріїв маркетингової політики, щоб визначати ефективність маркетингових досліджень або з метою виконання ефективної маркетингової політики необхідно провести моніторинг та оцінювання витрат на маркетинг.

Основним процесом маркетингової діяльності підприємства є планування діяльності та визначення основних витрат, пов'язаних з нею (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Запланований бюджет на ринку продуктів швидкого приготування на новий модельний ряд продукції**

	Оптимістична гіпотеза			Песимістична гіпотеза			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
За оцінками агрегованого ринку в Україні (в тоннах)	9000	11000	13000	8000	9500	10000	12000
Прогнозовані ринкові частки (%)	10	15	20	5	10	15	20
Запланований обсяг продажу в тоннах	900	1650	2600	400	950	1500	2400
Вартість за тонну (грн)	23500	24500	25500	23500	24500	25500	26000
Ціна за тонну (грн)	47000	49000	51000	47000	49000	51000	52000



**Розділ 3. Маркетинг-менеджмент виробників  
продуктів швидкого приготування**

*Закінчення табл. 3.3*

	Оптимістична гіпотеза			Песимістична гіпотеза			
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
Запланованих оборотів (тис. грн)	21150	40425	66300	9400	23275	38250	62400
Змінні витрати за тонну (грн)	16450	17150	17850	16450	17150	17850	18200
Валова маржа (прибуток) / тонна (грн)	7050	7350	7650	7050	7350	7650	7800
Валова маржа (прибуток) / тонна (%)	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Комбінована валова маржа (прибуток) (тис. грн)	42300	80850	132600	18800	46550	76500	124800
Бюджет для маркетингу (тис. грн)	5875	6125	6375	5875	6125	6375	6500
Промислові інвестиції (тис. грн)	10000	0	0	10000	0	0	0
Комерційний результат (прибуток) (тис. грн)	5275	34300	59925	-6475	17150	31875	55900
Період повернення початкових інвестицій	2 роки			3 роки			

*Джерело: розроблено авторами*

У цьому випадку фінансове планування є ключовим у загальному процесі планування маркетингових досліджень.

Основне завдання планування маркетингової діяльності підприємства – це зниження рівня невизначеності та ризику на підприємстві, а також концентрація ресурсів у окремих галузях.

Розроблений маркетинговий план дій є ще одним кроком у забезпеченні ефективного виконання стратегічних маркетингових програм, що пояснює, які заходи повинні бути прийняті, коли і ким.

Розвинені маркетингові цілі можуть бути кількісні та якісні. Основні чинники, що визначають рівень витрат на маркетинг:

- цілі та стратегії підприємства;
- позиція підприємства на ринку;
- рівень конкуренції;
- характеристика споживачів;
- регіональний аспект;
- характеристика та особливості продукції підприємства;
- етапи життєвого циклу товарного підприємства;
- обмеження законом.

Для розрахунку загального маркетингового бюджету застосовували один з основних шляхів – «зверху вниз» і «знизу вгору». Оцінювання ефективності маркетингової стратегії здійснюється двома способами: якісним та кількісним.

### **3.2. Моделювання оцінювання ринкових можливостей підприємства**

Нині сегментація ринку продуктів швидкого приготування вже не є рядовим інструментом маркетингового процесу. Сегментація стає запорукою успіху компанії.

Серед основних іноземних та українських фахівців, які внесли значний внесок при розгляді проблем є Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Дж.О'Шонессі, І.А. Аренков, Г.Л. Багієв, Д.І. Баркан, С.Г. Божук, Є.П. Голубков. В Україні деякі питання класифікації споживачів розглядали А.В. Длігач, А.В. Зозульов, О.В. Коцій, В.П. Пустотін, Н.Г. Федько та ін. Але споживчий ринок та умови розвитку його окремих сегментів постійно змінюються, тому його дослідження та аналіз не втратити свою актуальність. Оптимізаційний підхід

до розгляду окремих аспектів сегментування представлені у працях В.А. Перепелиці, Є.В. Терещенко. В економічних та аналітичних дослідженнях досить складно, а іноді неможливо, довести доцільність маркетингової стратегії без її негайного впровадження. Але економічний суб'єкт, бажаючи компенсувати ризики ще не впровадженій стратегії, старається виконати попередній розрахунок майбутніх результатів.

Таке складне завдання неможливе без сучасних засобів моделювання прогнозування зберігання інформації, яка заснована на сценарних та математичних розрахунках, що дозволяє найбільш адекватно оцінити результативність сегментації вибраного ринку та роз'яснити стратегічні цілі маркетингової політики, орієнтованої на обов'язкове сегментування ринку продуктів швидкого приготування.

Стрімкий розвиток математичних методів аналізу економічних процесів, що спостерігається в останні роки, головним чином, зв'язаний з розвитком прикладного програмного інструментарію та інформаційних технологій, які прийшли на зміну громіздким аналітичним розрахункам, що часто не давали адекватних числових результатів.

Повертаючись до актуального завдання оцінювання результативності сегментації як ключового фактора успіху, слід зазначити, що розроблення математичної моделі, формування маркетингової стратегії ринку продуктів швидкого приготування зобов'язане враховувати як можливі характеристики ринку, так і ресурси підприємства.

У межах навчальної стадії моделювання необхідно розробку даної математичної моделі будувати на основі 3D (представленій) та трьохвимірній системі перемінних величин. Сучасні прикладні математичні пакети дозволяють формувати не тільки одномірні і двомірні масиви та аналізувати зв'язки перемінних величин, а й розглядати трьохмірні, причому, чим більше зв'язків та параметрів враховано, тим більш адекватними та адаптативними є результати моделювання, а, отже, і більш інформативними та стратегічно цінними.

Важливо зазначити, що використання результативної сегментації не зобов'язує компанією змінити методи збирання та відстеження даних про продажі. Схема результативної сегментації може бути використана незалежно (сприяє компанії спілкуватись зі споживачами) і може допомогти компаніям створювати нові товари та послуги, визначати споживчі цінності пропозицій, незалежно від того, як відслідковуються результати продажу та фінансові показники.

Таким чином, місія сценарного моделювання кількісних параметрів у результативності процесу сегментації на ринку продуктів швидкого приготування ґрунтується на таких припущеннях: варіанти розвитку дій для процесу результативної сегментації відповідають *оптимістичному, песимістичному, нейтральному сценаріям*, як реакції ринку на маркетингову стратегію компанії. Введення цих сценаріїв вимагає пошуку межі ринкових можливостей як допустимість упровадження даних маркетингових рішень.

Кожному сценарію розвитку подій відповідає три варіанти розвитку подій (три гіпотези про характер поведінки на сегментах ринку), але вже в умовах продиктованих вище прогнозується реакція ринку (рис. 3.2). Таким чином, ми отримуємо 9 точок, які під час подальших математичних описів умовно були названі гіпотезами.

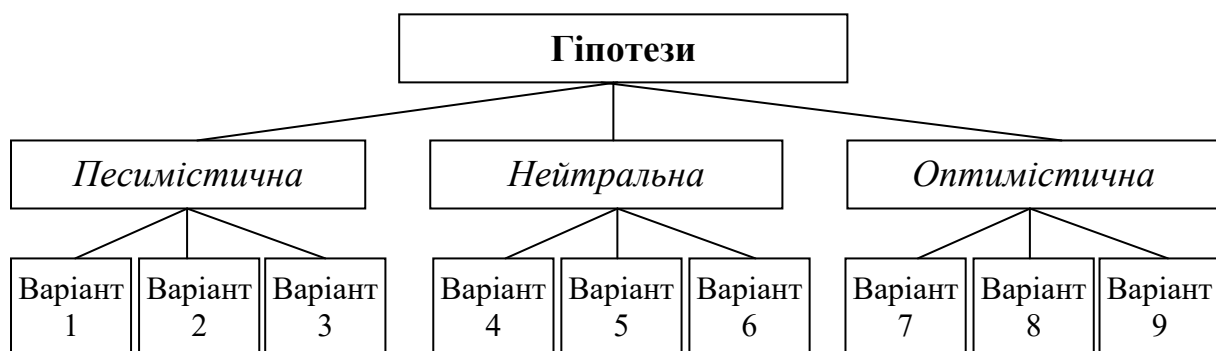


Рис. 3.2. Шкала градації гіпотез на розвиток ситуації в сегменті

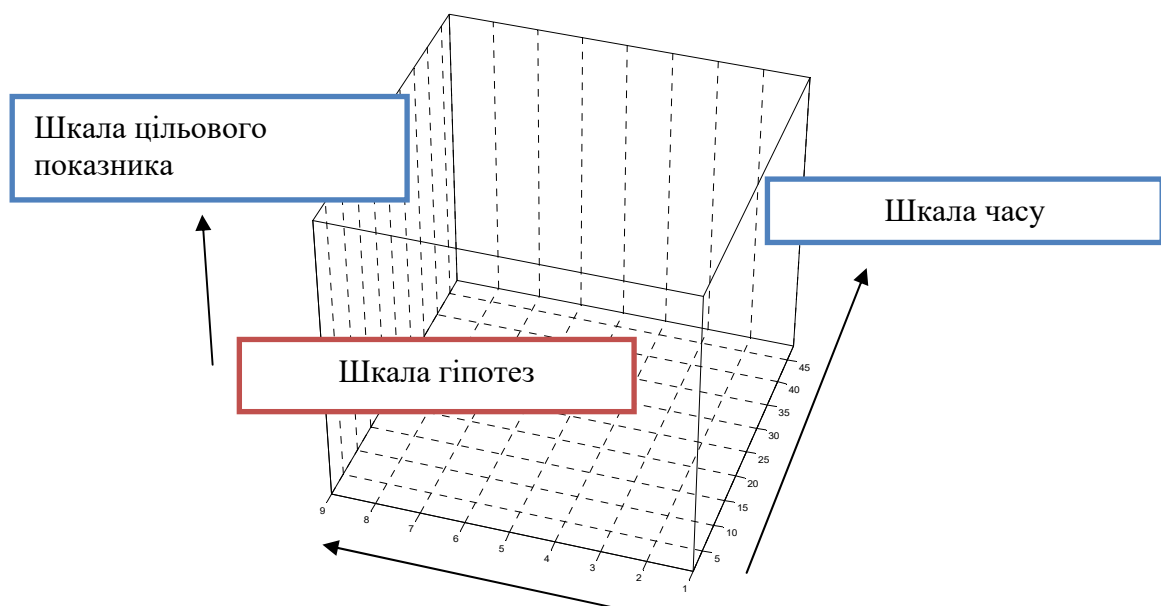
Джерело: розроблено авторами

Сформулюємо для розгляду маркетингової стратегії результативної сегментації три гіпотези:

- 1) песимістична;
- 2) нейтральна;
- 3) оптимістична.

Результативність процесів у сегментуванні по кожній з 9 точок за відповідними гіпотезами оцінюється системою економічних показників, розрахунок яких у інтервалі, заданому кроком моделювання (1–50 місяців), дозволяє судити про доцільність виходу на той час на другий сегмент, на якому маркетингова політика повинна продемонструвати максимальну результативність.

Графічні дані відносно математичного завдання моделювання стратегії сегментації можна надати в 3D форматі, які показано на рис. 3.3.



*Рис. 3.3. Трьохмірна 3D візуалізація параметрів математичної сценарної моделі формування маркетингової стратегії (в умовах виходу на сегменти ринку продуктів швидкого приготування)*

*Джерело: розроблено авторами*

Слід зазначити, що рівень результативності виходу на сегмент згідно з представленими стратегіями розвитку подій характеризується досить широкою системою показників, які розглядаються в моделі як внутрішні змінні (параметри) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Основні змінні сценарної моделі формування маркетингової стратегії в умовах виходу на сегменти ринку продуктів швидкого приготування**

№ пор.	Символ	Розмір матриці	Назва
1	$t$	< 1 x 48 >	Час
2	$(n)$	< 9 x 1 >	Варіанти гіпотез
3	$OBD$	< 9 x 48 >	Запланований обсяг продажу в тоннах
4	$OBS$	< 9 x 48 >	Запланований обсяг продажу в тоннах (за період)
5	$SED$	< 9 x 48 >	Вартість за тонну (тис. грн)
6	$ТСД$	< 9 x 48 >	Ціна за тонну (тис. грн)
7	$PID$	< 9 x 48 >	Змінні витрати за тонну (тис. грн)
8	$PVD$	< 9 x 48 >	Промислові інвестиції (тис. грн)
9	$PVS$	< 9 x 48 >	Промислові інвестицій (тис. грн) (за період)
10	$XPB$	< 9 x 48 >	Комерційний результат (вільний прибуток) (тис. грн)
11	$KRS$	< 9 x 48 >	Комерційний результат (вільний прибуток) (тис. грн) (за період)

Джерело: розроблено авторами

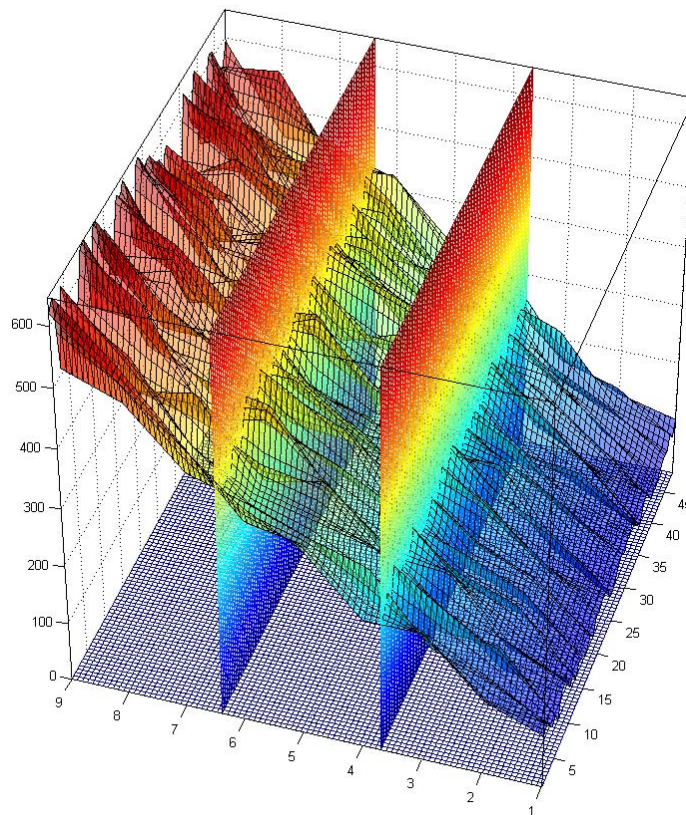
Далі наведена математична формалізація основних змінних моделей у вигляді рівняння як необхідна умова формування програмних математичних алгоритмів:

1) визначення запланованого обсягу продажу продукції (в тоннах):

$$OBD = \{OB_{n,t}^d\} \quad (1)$$

де  $OB^d$  – запланований обсяг продаж у тоннах;  
 $OB_{n,t}^d$  – значення продажу в час для сценаріїв;  
 $n$  – номер варіанта розвитку,  $n = \overline{1,9}$ ;  
 $t$  – номер кварталу,  $t = \overline{1,12 \times 4}$ .

Розрахований запланований обсяг продажу за трьома гіпотезами наведено в дод. В. Результат наведено на рис. 3.4.



*Рис. 3.4. Запланований обсяг продажу в тоннах*

*Джерело: розроблено авторами*

2) визначення запланованого продажу продукції, що випускається за період:

$$OB^s = \{OB_{n,t}^s\}$$
$$OB_{n,t}^s = \sum_{k=1}^t OB_{n,k}^d \quad (2)$$

де  $OB_s$  – запланований обсяг продаж у тоннах (за період);

$OB_{n,t}^s$  – значення обсягу продажу (за період) на момент часу  $t$  для варіанта розвитку  $n$ ;

$OB_{n,k}^d$  – значення обсягу продажу на момент часу  $k$  для варіанта розвитку  $n$ ;

$n$  – номер варіанта розвитку подій,  $n = \overline{1,9}$ ;

$t$  – номер кварталу,  $t = \overline{1,12 \times 4}$ .

Розрахунок наведено в дод. Г. Результати представлено на рис. 3.5.

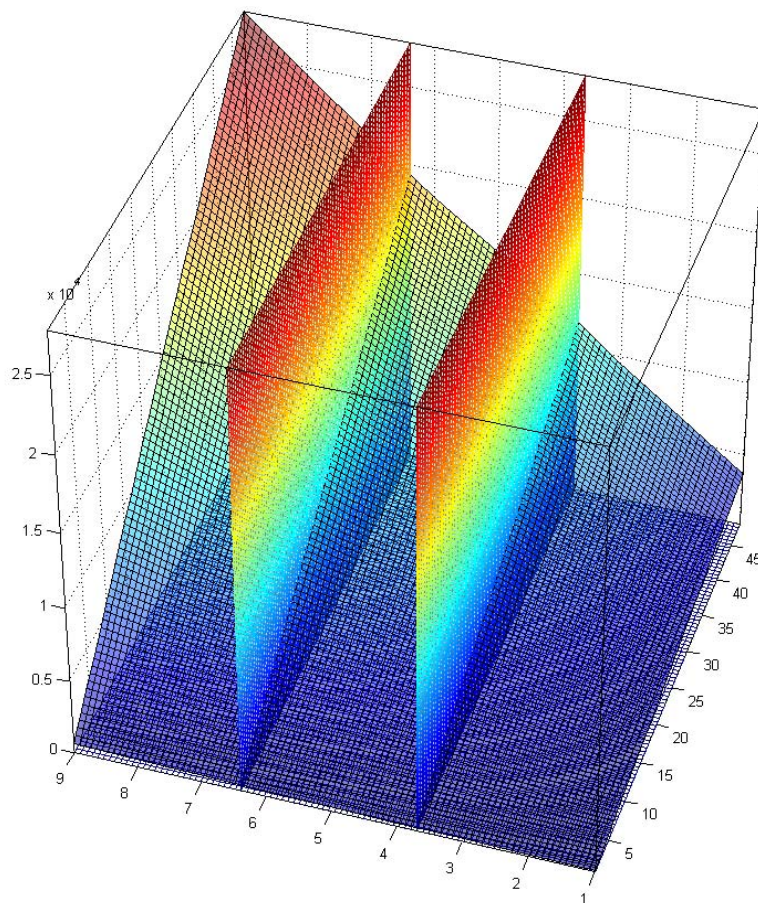


Рис. 3.5. Запланований обсяг продажу в тоннах (за період)

Джерело: розроблено авторами



3) визначення вартості продукції за тонну:

$$SEd = \{SE_{n,t}^d\} \quad (3)$$

де  $SEd$  – вартість за тонну (в тис. грн);

$SE_{n,t}^d$  – значення вартості за тонну на момент часу  $t$  для  
варіанта розвитку подій  $n$ ;

$n$  – номер варіанта розвитку подій,  $n = \overline{1,9}$ ;

$t$  – номер кварталу,  $t = \overline{1,12} \times 4$ .

Розрахунок наведено в дод. Д. Результат представлено  
на рис. 3.6.

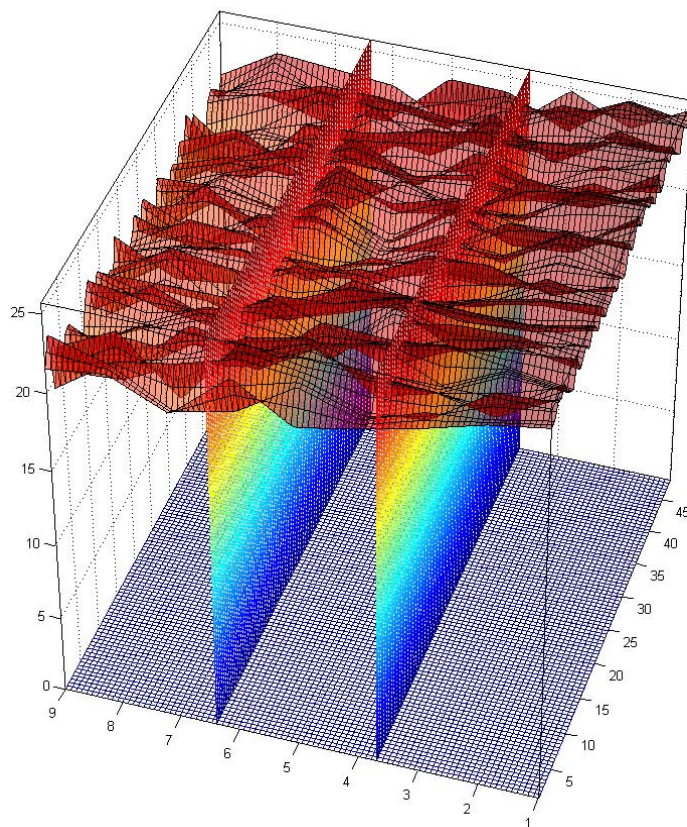


Рис. 3.6. Варіанти вартості продукції на тонну (тис. грн)

Джерело: розроблено авторами

4) оцінки комерційних результатів сегментації:

$$KRd = \{KR_{n,t}^d\} \quad (4)$$

де  $KRd$  – комерційний результат (вільний прибуток) (тис. грн);  
 $KR_{n,t}^d$  – значення комерційного результату за період часу  $t$   
 для варіанта розвитку подій  $n$ ;  
 $n$  – номер варіанта розвитку подій,  $n = \overline{1,9}$ ;  
 $t$  – номер кварталу,  $t = \overline{1,12} \times 4$ .

Розрахунок комерційного результату наведено в дод. Е.  
 Результат представлено на рис. 3.7.

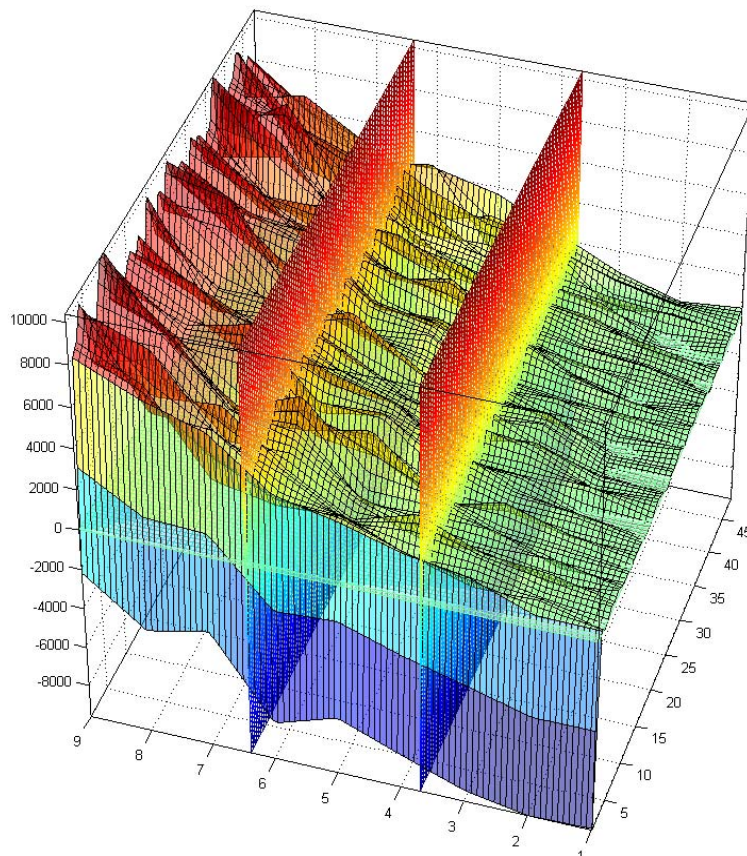


Рис. 3.7. Комерційний результат (вільний прибуток), тис. грн

Джерело: розроблено авторами

5) оцінка вільного прибутку для сегментування за період:

$$KR_s = \{KR_{n,t}^s\}$$
$$KR_{n,t}^s = \sum_{k=1}^t KR_{n,k}^d \quad (5)$$

де  $KR_s$  – комерційний результат (вільний прибуток) (у тис. грн)  
(за період);

$KR_{n,t}^s$  – значення комерційного результату за період часу  $t$   
для варіанта розвитку подій  $n$ ;

$KR_{n,k}^d$  – значення комерційного результату за період часу  $k$   
для варіанта розвитку подій  $n$ ;

$n$  – номер варіанта розвитку подій,  $n = \overline{1,9}$ ;

$t$  – номер кварталу,  $t = \overline{1,12 \times 4}$ .

Розрахунок наведено в дод. Ж. Результати представлено  
на рис. 3.8.

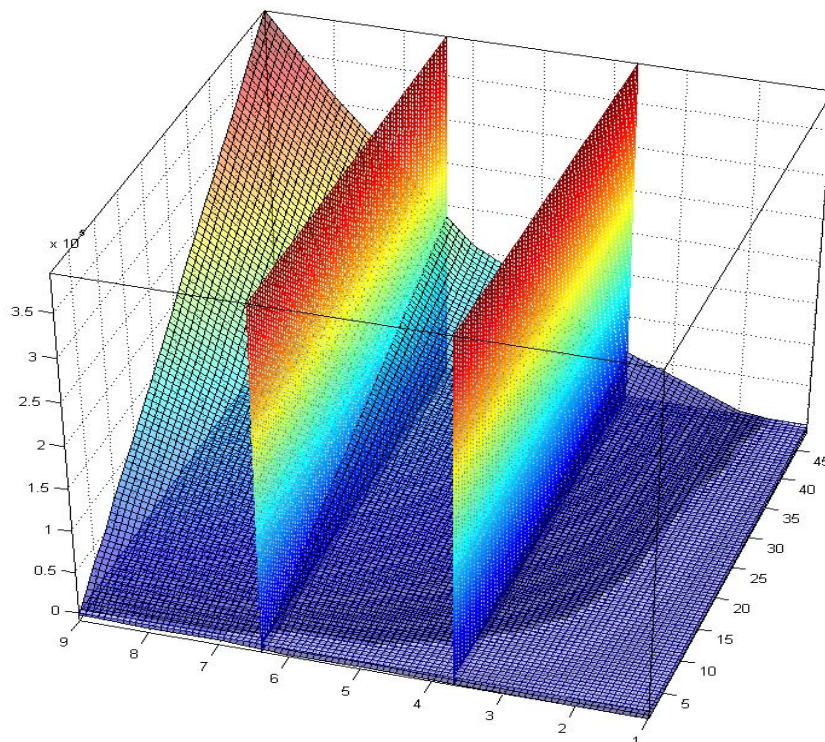
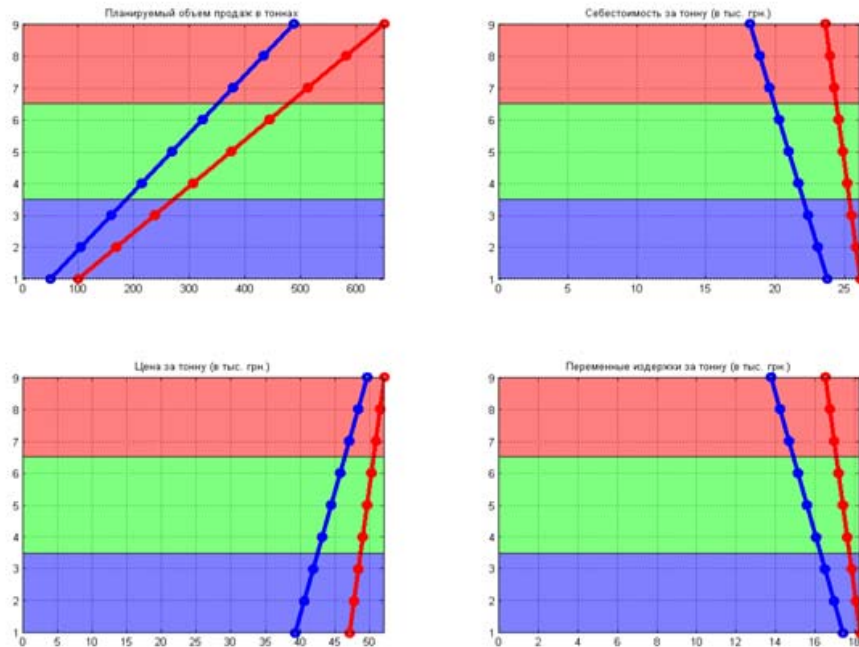


Рис. 3.8. Комерційний результат (вільний прибуток) (тис. грн)

Джерело: розроблено авторами

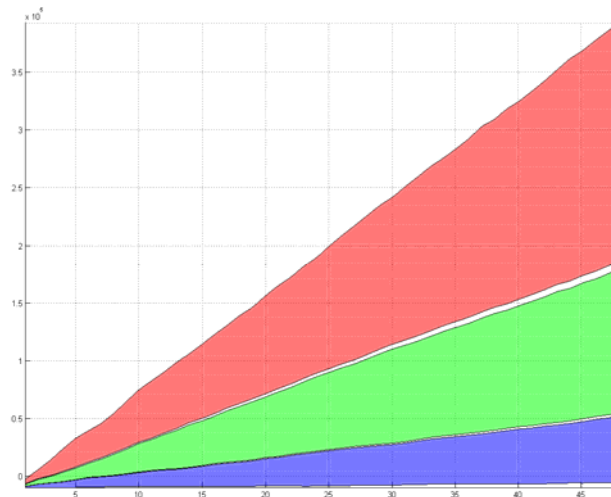
Коли допустимі значення показників, наданих на рис. 3.9, ми отримуємо можливість розраховувати комерційний результат наявності визначеного сегмента.



*Рис. 3.9. Припущені значення цільових показників*

*Джерело: розроблено авторами*

Ми отримали такий графік комерційного результату (рис. 3.10).



*Рис. 3.10. Комерційний результат (вільний прибуток) за період часу (тис. грн)*

*Джерело: розроблено авторами*

**Розділ 3. Маркетинг-менеджмент виробників  
продуктів швидкого приготування**

Ініціалізація параметрів моделі також передбачена в реалізації програми експериментів. Вона являє собою введення даних із зовнішнього носія або після відповідного огляду (табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Діапазон генерації значень показників моделі**

Запланований обсяг продажу, т				Вартість за тону (грн)			
487,50	<i>n</i> = 9	650,00	<i>n</i> = 9	18076,92	<i>n</i> = 9	23500,00	<i>n</i> = 9
432,81	<i>n</i> = 8	581,25	<i>n</i> = 8	18771,85	<i>n</i> = 8	23812,50	<i>n</i> = 8
378,13	<i>n</i> = 7	512,50	<i>n</i> = 7	19466,78	<i>n</i> = 7	24125,00	<i>n</i> = 7
323,44	<i>n</i> = 6	443,75	<i>n</i> = 6	20161,71	<i>n</i> = 6	24437,50	<i>n</i> = 6
268,75	<i>n</i> = 5	375,00	<i>n</i> = 5	20856,64	<i>n</i> = 5	24750,00	<i>n</i> = 5
214,06	<i>n</i> = 4	306,25	<i>n</i> = 4	21551,57	<i>n</i> = 4	25062,50	<i>n</i> = 4
159,38	<i>n</i> = 3	237,50	<i>n</i> = 3	22246,50	<i>n</i> = 3	25375,00	<i>n</i> = 3
104,69	<i>n</i> = 2	168,75	<i>n</i> = 2	22941,43	<i>n</i> = 2	25687,50	<i>n</i> = 2
50,00	<i>n</i> = 1	100,00	<i>n</i> = 1	23636,36	<i>n</i> = 1	26000,00	<i>n</i> = 1
Ціна за тону (грн)				Змінні витрати за тону (у грн)			
49523,81	<i>n</i> = 9	52000,00	<i>n</i> = 9	13708,33	<i>n</i> = 9	16450,00	<i>n</i> = 9
48229,17	<i>n</i> = 8	51375,00	<i>n</i> = 8	14161,46	<i>n</i> = 8	16668,75	<i>n</i> = 8
46934,52	<i>n</i> = 7	50750,00	<i>n</i> = 7	14614,58	<i>n</i> = 7	16887,50	<i>n</i> = 7
45639,88	<i>n</i> = 6	50125,00	<i>n</i> = 6	15067,71	<i>n</i> = 6	17106,25	<i>n</i> = 6
44345,24	<i>n</i> = 5	49500,00	<i>n</i> = 5	15520,83	<i>n</i> = 5	17325,00	<i>n</i> = 5
43050,60	<i>n</i> = 4	48875,00	<i>n</i> = 4	15973,96	<i>n</i> = 4	17543,75	<i>n</i> = 4
41755,95	<i>n</i> = 3	48250,00	<i>n</i> = 3	16427,08	<i>n</i> = 3	17762,50	<i>n</i> = 3
40461,31	<i>n</i> = 2	47625,00	<i>n</i> = 2	16880,21	<i>n</i> = 2	17981,25	<i>n</i> = 2
39166,67	<i>n</i> = 1	47000,00	<i>n</i> = 1	17333,33	<i>n</i> = 1	18200,00	<i>n</i> = 1

*Джерело: розроблено авторами*

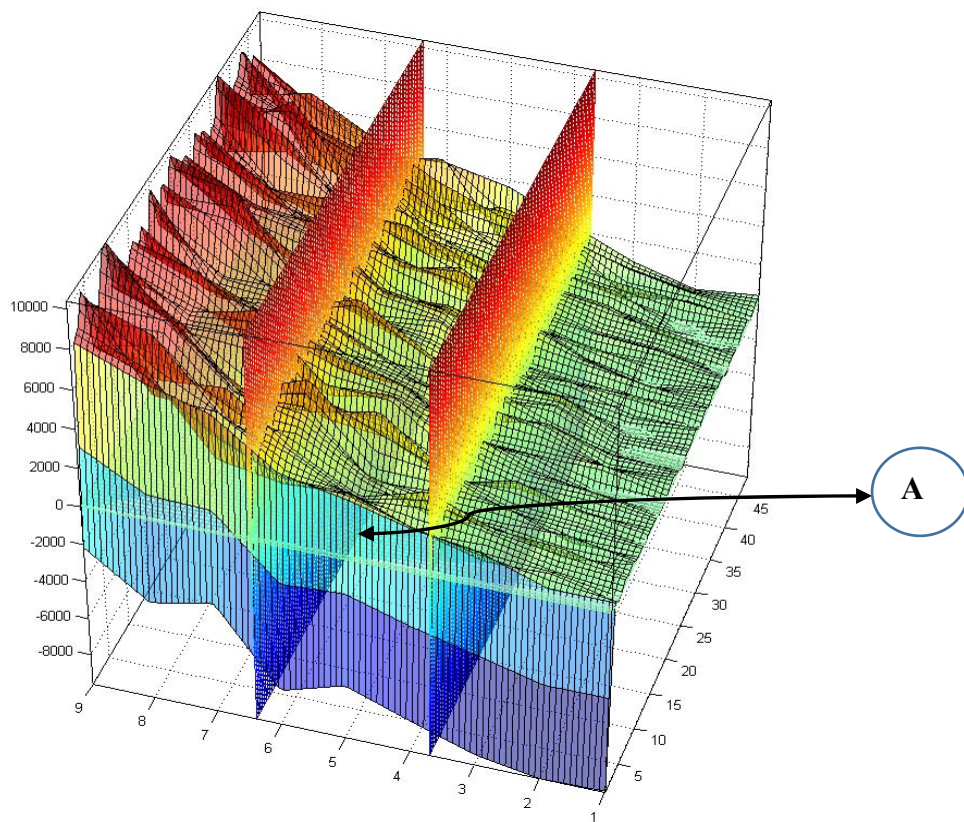
Промислові інвестиції (в тис. грн) потрібно встановити на рівні:

$$PV_{n,1}^d = 10000, n = \overline{1,9}$$

Алгоритм формування результативності сценарності розвитку подій у загальному вигляді перебудовує отримання кількісних оцінок для наступних змінних управління процесом сегментування.

Отримання поверхні комерційного результату просування нового продукту швидкого приготування в абсолютному й відносному виразі, поверхність результативності за висунутими гіпотезами моделі.

Результат графічного поетапного виконання математичних моделей у середовищі математичного моделювання MathLab представлено на рис. 3.11.



*Рис. 3.11. Прогнозований рівень комерційної результативності виходу на сегменти ринку (вільний прибуток у абсолютному виразі, тис. грн)*

*Джерело: розроблено авторами*

Припустимо, що умовно обрана точка *A* буде відповідати продуктивності значенням комерційного результату, який дорівнює 4000 грн комерційного прибутку для нейтрального сценарію на 15 крок моделювання.

Таким чином, з вищенаведеного графіка можна визначити період окупності для різних варіантів подій (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

### Період окупності для різних варіантів розвитку подій

Назва	Сценарії (гіпотези)								
	Песимістичний			Нейтральний			Оптимістичний		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Період у кварталах	Понад 48	35	11	6	4	4	2	2	2
Період у роках	Понад 12	8,75	2,75	1,5	1	1	0,5	0,5	0,5

*Джерело: розроблено авторами*

Отже, для песимістичної гіпотези період окупності може бути від 3 до більш ніж 12 років, для нейтральної гіпотези період становить від 1 до 1,5 роки, а для оптимістичної гіпотези період окупності може становити всього 0,5 роки.

Загалом, як показали результати моделювання, сегментація є невід'ємною частиною маркетингового процесу, який дає змогу визначити цільові ринки, основні потреби ключових сегментів, переваги компанії та створити ефективні комунікації зі споживачами.

У процесі маркетингу потрібно встановити для ключових сегментів компанії реалістичні і досягнуті маркетингові цілі та стратегії. Можливості моделювання дозволять врахувати стратегії та реакції на формування маркетингової стратегії в умовах виходу сегментів ринку продуктів швидкого приготування.

### 3.3. Кластеризація ринку продуктів швидкого приготування на підставі споживчих переваг

Сегментація ринку – одна з найважливіших складових маркетингової діяльності підприємства, яка дозволяє визначити характеристики споживачів, вибрати охоплення маркетинговою стратегією ринку, визначити стратегічні орієнтації у розробленні інструментів комплексу маркетингу. Особливо актуальним є завдання сегментації для підприємств, через які посилення конкуренції реалізують стратегію сфокусованої диференціації та здійснюють маркетингову діяльність на диференційованих ринках. До таких підприємств належать підприємства ринку продуктів швидкого приготування.

Найбільш поширені методи сегментації ринку – це метод груп та метод багатовимірного статистичного аналізу. Для цілей сегментації також використовують методи багатовимірної класифікації, коли розподіл відбувається за комплексом. Найефективнішими дослідженнями ознак є методи автоматичної класифікації, або кластерного аналізу.

Питання сегментації ринку як інструмента для оперативного та стратегічного планування маркетингової діяльності підприємств розглянуті у працях таких авторів: Х. Анн, Г.Л. Багієва, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Т.Д. Маслова, А.Н. Романова та ін.

Враховуючи, що сегмент ринку – це кластер, який включає в себе схожі характеристики споживачів, при проведенні сегментації доцільно використовувати інструменти кластерного аналізу, які розглянуті в публікаціях С.А. Айвазяна, О.В. Зозульова, А.Г. Івахненко, Г. Мхітаряна та ін.

Використання традиційних інструментів кластерного аналізу дозволяє отримати тільки статичні зображення ринку і не дає можливість розробити маркетингову стратегію протягом тривалого періоду.



За таких обставин для підтримки прийняття рішення маркетингу доцільно використовувати інструменти динамічного кластерного аналізу, запропоновані у працях В.Є. Баумана, В.В. Гимарова, В.В. Круглова, А.Л. Чернявського та ін.

Аналіз цих праць показує, що застосування інструментів динамічного кластерного аналізу для розв'язання проблем сегментації динамічно змінюючих ринків в умовах нерегулярності отримання результатів маркетингових досліджень включає в себе ряд модифікацій, які змінили б стійкість сегментів, прогнозували появу нових тенденцій та зміну існуючих сегментів, а також інструменти для створення систем підтримки прийняття рішень (СППР) стратегічного управління маркетингової діяльності підприємств, у тому числі продуктів швидкого приготування. Все це стає актуальним для розроблення аналітичних та програмних інструментів сегментування ринку продуктів швидкого приготування, які дозволять спрогнозувати зміни характеристик сегментів ринку, а також структури кластерного поля, які мають вагоме значення для розвитку математичного і маркетингового апарату економічних систем.

На *третьому етапі моделювання* ефективної сегментації ринку продуктів швидкого приготування – розроблення інструментів кластеризації ринку для поглибленого аналізу сегментів ринку і прогнозування їх характеристик з використанням методичного апарату динамічної кластеризації та побудова апроксимаційної моделі в умовах нерегулярності надходження інформації, а також методики застосування інформаційної системи, яка реалізує розроблені аналітичні інструменти.

У розділі 2 було проведено дослідження ієрархічної кластеризації споживачів продуктів швидкого приготування та сегменти споживачів залежно від віку, сімейного стану, наявності роботи, відмінностей у способі життя та відповідно ставлення споживачів до приготування їжі. В результаті було виявлено декілька сегментів окремо для чоловіків (6) і жінок (5).

Для динамічного сегментування ми виділили як ключові параметри кластеризації рівень прибутку та ціннісні орієнтації.

Аналіз динаміки ринку в 2012–2015 рр. показав, що:

1) кількість споживачів у сегменті «Голодні клерки» зростає, це доводить перспективність цього сегмента;

2) сегмент «Незадоволені домогосподарки» залишається стабільним, жодних змін у цьому сегменті;

3) центр кластера «Незадоволені гурмани» рухається в бік отримання більшого задоволення від смаку, при цьому кількість споживачів у цьому сегменті зменшується.

Аналіз довів, що спостерігаються зміни в характеристиках кластерів, навіть у межах однієї цінової категорії доцільне використання динамічних інструментів сегментації.

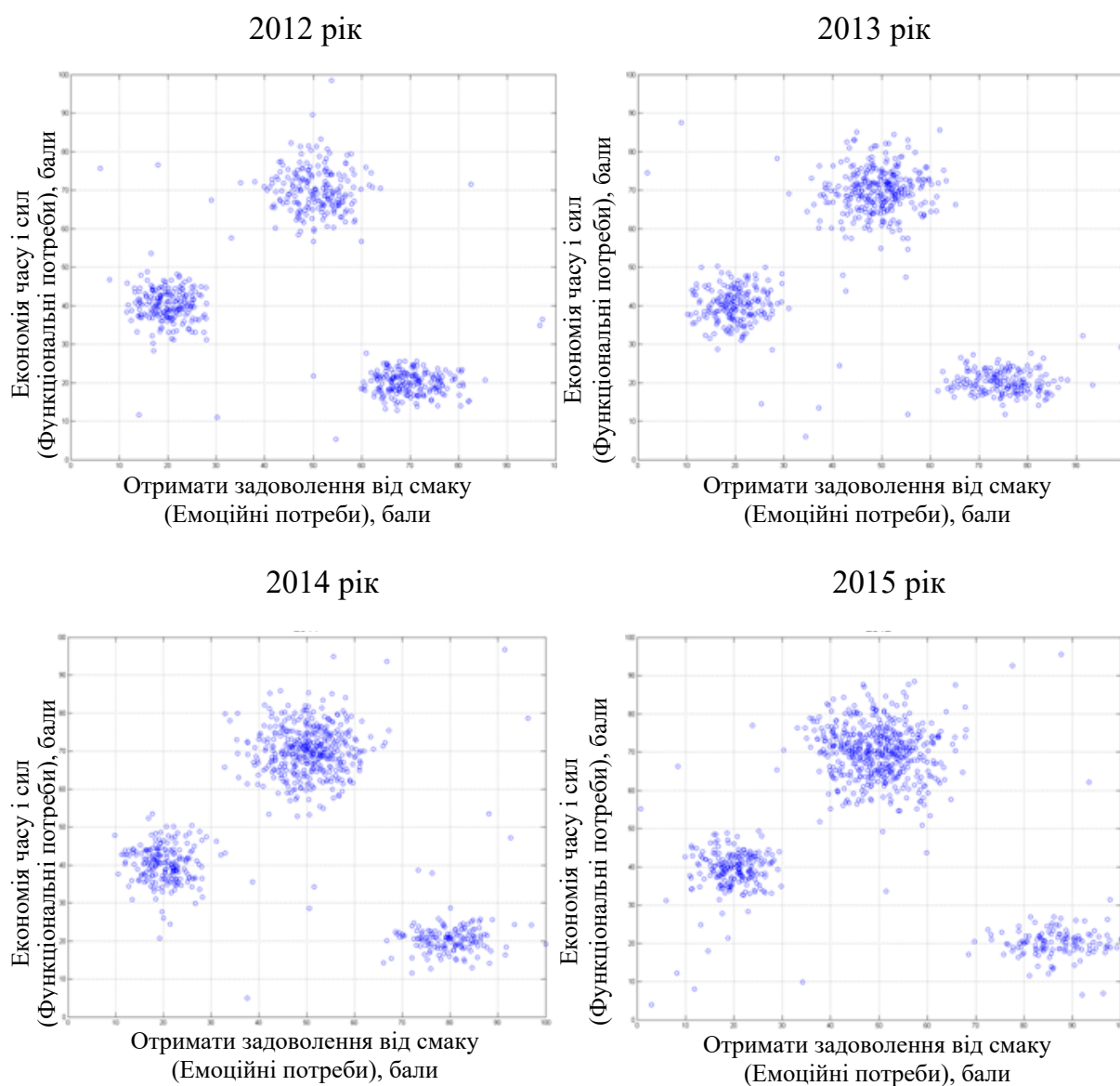
Структурна модель включає в себе такі компоненти (див. рис. 3.12):

1) динамічна кластеризація. Реалізує кластеризацію  $n$  методом спостережень отриманих у якийсь момент часу  $T_{(i)}$ . Для цього використовується алгоритм кластеризації з невідомою кількістю кластерів, яка виконує розподіл початкового набору спостережень на кілька підмножин. Таким чином, формується кластерна модель ринку для різних часових інтервалів;

2) кластер моделі ринку. Описує отримані сегменти ринку. Кластерна модель ринку характеризується набором статичних показників, які можуть бути використані для прийняття маркетингових рішень:

- центр кластера  $(c)^{(я)}$  відображає модель споживача даного сегмента ринку;
- кількість об'єктів у кластері  $(N_{,я})$  показує потужність сегмента ринку, яка відповідає даному кластеру;
- інтервал значень  $\sigma_i$  досліджуваної характеристики  $x_k$  (наприклад, вік споживачів, прибуток та ін.) для кластера  $(i)$ .

**Розділ 3. Маркетинг-менеджмент виробників  
продуктів швидкого приготування**



*Рис. 3.12. Кластерна структура ринку продуктів швидкого приготування Харківської області 2012–2015 рр.*

*Джерело: розроблено авторами*

Структурна модель сегментації продуктів швидкого приготування подана на рис. 3.13.



Рис. 3.13. Структурна модель дослідження динаміки сегментації ринку продуктів швидкого приготування

Джерело: розроблено авторами

Ці параметри характеризують кожен конкретний кластер, що дозволяє розглянути динаміку сегмента, які прогнозують обмежений набір змінних;

3) *прогностична апроксимаційна модель*. На основі аналізу параметрів кластеризації моделі ринку описується поведінка сегментів у динаміці. Будується для кожного прогнозу параметра сегмента ринку. При побудові моделі відслідковуються зміни у структурі ринку – поява нових та об'єднання існуючих сегментів, що виступає як початок будування нової моделі;

4) *процедура екстраполяції*. На основі апроксимаційної моделі, визначаються прогнозовані значення параметрів

моделі сегмента ринку –  $\hat{c}^{(i)}$ ,  $\hat{N}_i$  і  $\hat{\sigma}_i$ . Результати прогнозування визначаються точністю побудованої апроксимаційної моделі, яка залежить від кількості та якості спостережень;

5) за результатами виконання цих досліджень здійснюється прийняття маркетингових рішень для досягнення охоплення на ринку цільових сегментів.

Розглянемо методику описаної моделі детальніше.

Формально завдання кластеризації може бути визначене таким чином. Нехай на початку деякого інтервалу часу  $T$  спостерігається  $X = \{x^{(1)}, x^{(2)}, \dots, x^{(M)}\}$  – безліч векторів у  $n$ -мірному просторі, що описують об'єкти кластеризації (споживачів), де  $n$  – число характеристик, за якими здійснюється сегментація;  $Y = \{y_1, y_2, \dots, y_N\}$  – безліч виділених кластерів;  $\rho = (a, b)$  – функція відстані між векторами  $a$  і  $b$  (використовуються відомі метрики). При цьому вектору  $x_i \in X$  ставиться у відповідність кластер  $y_j$ , до центру якого відстань (при використанні обраної метрики) мінімальна:

$$\forall x^{(i)} \rightarrow y_j : \sum_{j=1}^N \sum_{x^{(k)} \in y_j} \rho(c^{(j)}, x^{(k)}) \rightarrow \min,$$

де вектор  $c^{(j)}$  – центр  $j$ -го кластера в  $n$ -мірному просторі; при цьому звичайно  $y_1 \cap y_2 \cap \dots \cap y_N = \emptyset$ .

Через деякі інтервали  $T$  проводиться перевірка стабільності структури кластерів, і за потреби, тобто за наявності динамічних змін, її корекція. З метою виключення впливу неактуальних спостережень, моніторинг організовується за принципом тимчасового вікна, тобто при аналізі кластерної структури враховуються тільки об'єкти, зафіксовані в передостанньому маркетинговому дослідженні.

На практиці при здійсненні кластерного аналізу ринку число сегментів априорі точно невідомо, тому необхідно використовувати критерій для оцінювання результативності

споживачів на сегменти. З одного боку цей критерій повинен задовольняти умови мінімуму функції (1), а з іншого боку, повинен враховувати викладені вище вимоги до сегментів ринку.

За базовий критерій оцінювання вибірки споживачів, отриманої в ході маркетингового дослідження на кластери, можна використовувати відомий критерій Дейвіса–Болдуїна (*DBI*). *DBI* розраховується для кожного кластера як відношення щільності векторів усередині кластера до відстані між кластерами і показує ступінь перекриття кластерів:

$$R_{j,k} = \frac{MAE_j + MAE_k}{\rho(c_j, c_k)},$$

вектори  $c_j, c_k$  – центри  $j$ -го і  $k$ -го кластера відповідно.

Показник  $MAE_j$  для  $j$ -го кластера розраховується як:

$$MAE_j = \frac{1}{N_j} \sum_i \rho(x_i, c_j), \quad (3)$$

де  $N_j$  – кількість об'єктів у  $j$ -му кластері.

З формули (3) очевидно, що представляє собою деякий радіус усередненої гіперсфери щодо центру кластера, що охоплює кластер. З формули (2) видно, що чим більше ця гіперсфера для деякого кластера, і чим ближче вона до відповідних інших кластерів, тим вище ймовірність, що кластери зіллються.

Проте ця умова справедлива для кластера, що йде в розріз з вимогою до місткості сегмента. Тому запропоновано додати в формулу (3) для розрахунку значення  $MAE_j$  нечітку змінну, яка характеризує місткість кластера:

$$MAE_j = \frac{1 + \alpha \cdot \mu_{small}(N_j)}{N_j} \sum_i \rho(x_i, c_j), \quad (4)$$

де  $\alpha$  – осьовий коефіцієнт, який визначається експертом;  
 $\mu_{small}(N_j)$  – функції належності до термінів нечіткого поняття  
«місткість ринку».

Уведення додаткового параметра приводить до збільшення значення критерію  $MAE_j$  для невеликих кластерів, що дозволяє об'єднувати великі сегменти з малими, які знаходяться від них у безпосередній близькості. Такий підхід дозволяє орієнтувати маркетингову діяльність організації тільки на досить місткі укрупнені сегменти. У результаті інтегральний показник  $DBI$  для  $M$  кластерів розраховується як:

$$DBI = \frac{1}{M} \sum_{j=1}^M \max_{j \neq k} R_{j,k}. \quad (5)$$

Даний інтегральний показник визначається для різних конфігурацій, отриманих при варіації значень числа кластерів  $M$ , і вибирається значення  $M^*$  відповідно до мінімального значення показника  $DBI$ . Кластеризацію при певному числі кластерів  $M$  запропоновано здійснювати з використанням відомого алгоритму *c-means*.

На рис. 3.14 представлена блок-схема алгоритму динамічної кластеризації споживачів.

Запропоновані інструменти динамічної сегментації ринку, а також реалізація їх інформаційної СППР були використані у ВАТ «Техноком» (м. Харків), що дозволило визначити перспективні сегменти реалізації маркетингової стратегії та підвищити ефективність маркетингової діяльності організацій. У 2012 р. у ВАТ «Техноком» була впроваджена СППР з управління маркетингової діяльності, що реалізує запропоновані інструменти динамічної сегментації. У результаті аналізу кластерної структури ринку були виявлені такі зміни сегментів ринку:

- місткість сегмента «Голодні клерки» досить швидко зростає, що говорить про перспективність цього сегмента. Тому для даного сегмента була запропонована маркетингова стратегія виведення компанією «Техноком» лінії нових товарів, що задовольняють потреби результативного сегмента «Голодні клерки»;
- сегмент «Незадоволені домогосподарки» практично не змінюється, що передбачає відсутність змін у маркетинговій політиці на даному сегменті;
- спостерігається скорочення місткості сегмента «Незадоволені гурмани» з рухом центру кластера в бік збільшення по осі емоційних потреб. Для даного сегмента запропоновано розвиток асортиментної групи продуктів швидкого приготування.

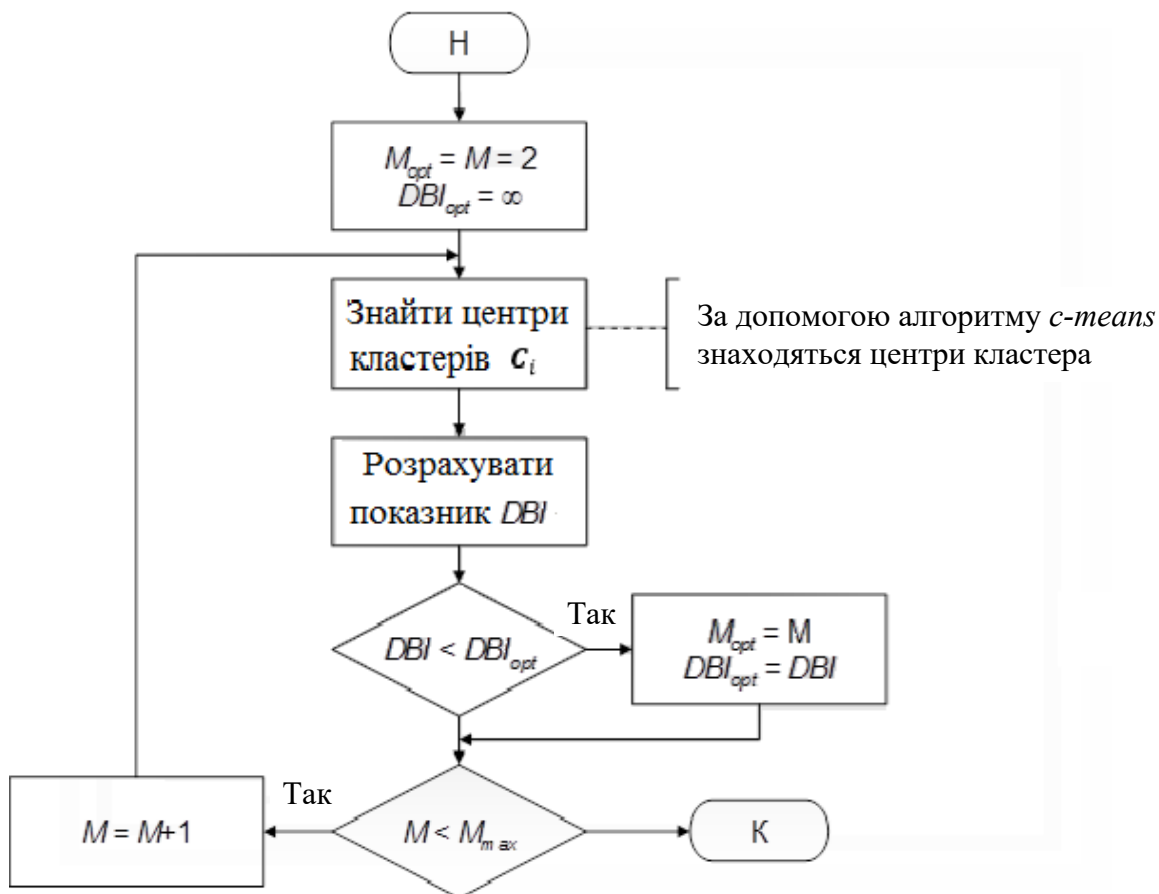
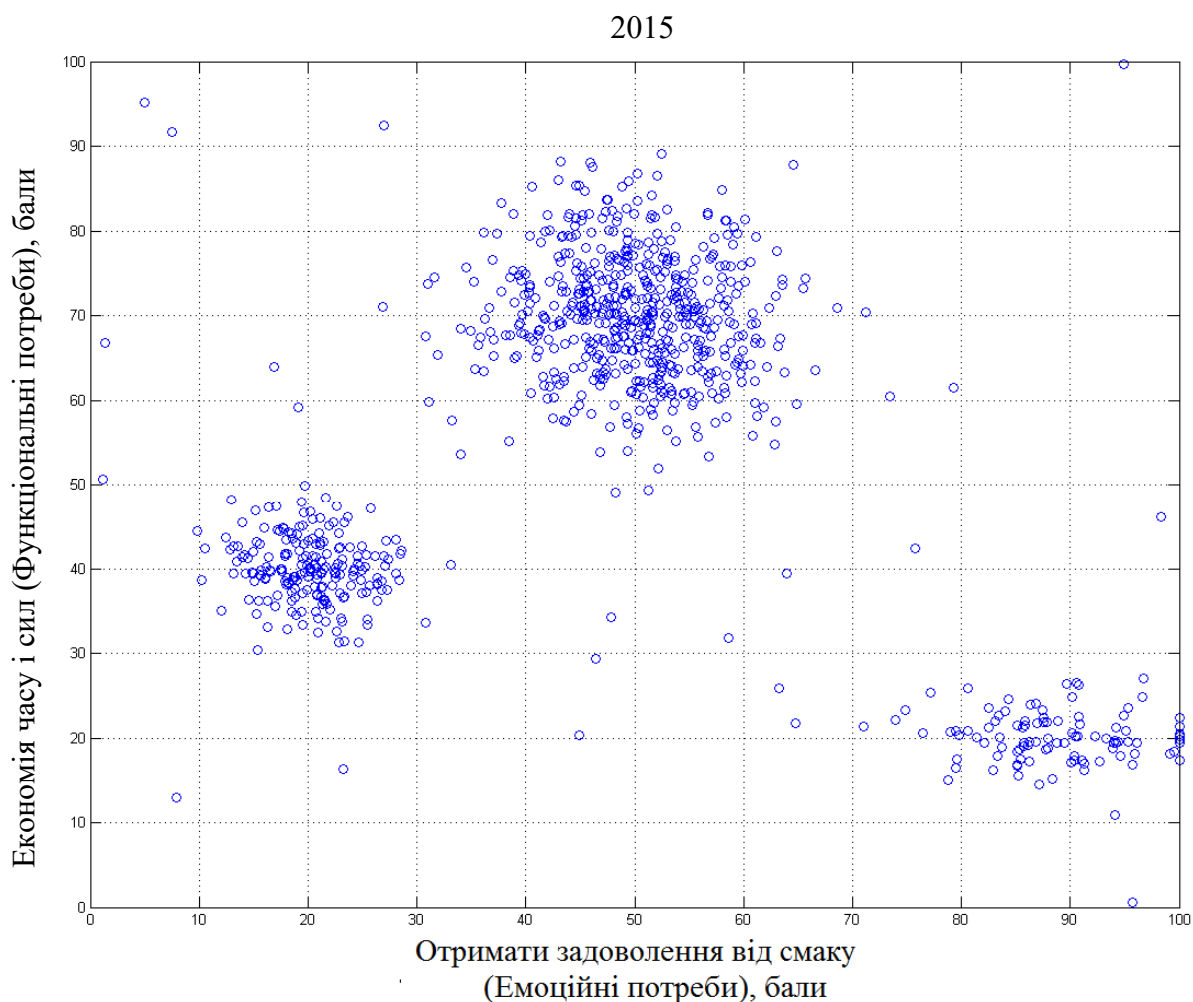


Рис. 3.14. Блок-схема алгоритму динамічної сегментації ринку

Джерело: розроблено авторами



На рис. 3.15 наведена кластерна структура ринку продуктів швидкого приготування Харківської області в 2015 р.



*Рис. 3.15. Кластерна структура ринку продуктів швидкого приготування Харківської області у 2015 р.*

*Джерело: розроблено авторами*

У табл. 3.7 наведено прогноз впливу запропонованих заходів на показники діяльності підприємства. Для таблиці ми беремо перші 4 роки. Номери кварталів, з яких починається кожен новий рік будуть: 1, 5, 9, 13. При цьому будемо використовувати дані середнього варіанта нейтральної гіпотези, тобто варіант № 5.

Таблиця 3.7

**Прогнозні показники кількісної оцінки характеристик маркетингової стратегії ВАТ «Техноком» для сегмента «Голодні клерки» з урахуванням змін його місткості до часу\***

Показники	2012	2013	2014	2015
Запланований обсяг продаж у тоннах (за період)	320	1576	2945	4240
Запланований обсяг торгового обороту (в тис. грн) (за період)	15094	74868	136537	197923
Об'єднані витрати (в тис. грн) (за період)	21900	72235	127570	177357

*Примітка:* \* – використовувати дані середнього варіанта нейтральної гіпотези, тобто варіанта № 5.

*Джерело:* розроблено авторами

Таким чином, за результатами результативного сегментування, було виявлено найбільш перспективною групою споживачів, з точки зору позитивного ставлення до продуктів швидкого приготування, інноваційним продуктам є сегмент «Голодні клерки», чоловіки і жінки 25–40 років, які активно працюють. Для них продукти швидкого приготування рівною мірою задовольняють функціональні й емоційні потреби.

Нову товарну лінію компанії «Техноком» рекомендується наповнити продуктами швидкого приготування у вигляді перших страв у термоупаковці за ціною вище середнього з широким вибором смаків, які буде можливо придбати через автомати самообслуговування. Отже, найкращим товаром є перша страва в термоупаковці за ціною вище середньої, збагачена вітамінами.

Використання результативної сегментації не зобов'язує компанію змінити методи збирання та відслідковування даних про продажі. Схема результативної сегментації може бути використана незалежно та може допомогти компаніям створювати

нові товари та послуги, визначати споживчі цінності пропозицій, незалежно від того, як відслідковуються результати продажу та фінансові показники.

Таким чином, місія сценарного моделювання кількісних параметрів у результативності процесу сегментації на ринку продуктів швидкого приготування ґрунтується на таких припущеннях: варіанти розвитку дій для процесу результативної сегментації відповідають *оптимістичному, песимістичному, нейтральному сценаріям*, як реакції ринку на маркетингову стратегію компанії. Введення цих сценаріїв вимагає пошуку межі ринкових можливостей як допустимість упровадження даних маркетингових рішень.

Для песимістичної гіпотези період окупності може бути від 3 до більш ніж 12 років, для нейтральної гіпотези період становить від 1 до 1,5 роки, а для оптимістичної гіпотези період окупності може становити всього 0,5 року.

Представлені інструменти моделювання процедур результативної сегментації за основними складовими інтегрального економічного оцінювання в подальшому дозволять розширити дослідження з метою визначення реальних меж виділених сегментів і динамічних властивостей множинних ознак ринку продуктів швидкого приготування.

Розроблено інструмент *сценарної сегментації* ринку на базі маржинального аналізу прибутковості при просуванні товарів на ринку. Показано доцільність виділення сценарної складової в системі параметрів процесу сегментації. Отримано експериментальне оцінювання у графічному вигляді для деякої кількості сценаріїв, що відображають граничні або накопичені параметри змін результативних ознак та рівня ефективності заданих величин.

Запропоновані інструменти динамічної сегментації ринку, а також реалізація їх інформаційної СППР дозволить підприємствам визначити перспективні сегменти реалізації маркетингової стратегії та підвищити ефективність маркетингової діяльності.

## ВИСНОВКИ

Процеси, які відбуваються у вітчизняній економіці, призводять як до прогнозованих, так і до непрогнозованих наслідків, а така варіативність викликає необхідність озброєння вітчизняних науковців і практиків дієвими важелями управління й організації діяльності учасників ринкового середовища. У зв'язку з цим заслуговує на увагу висвітлений у монографії аналіз стану і перспектив розвитку ринку продуктів швидкого приготування.

Важливість розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємств продуктів швидкого приготування України та її регіонів зумовлена потребою створення сприятливих умов для розвитку вітчизняного харчового виробництва, впровадження наукомістких технологій, зменшення залежності від імпорتنих поставок продовольства, перетворення агропромислового комплексу у високоефективний, експортоспроможний стабільний сектор економіки та забезпечення продовольчої безпеки держави.

У зв'язку з цим розвиток харчової промисловості країни та регіонів повинен відбуватися одночасно з забезпеченням належного фінансово-економічного стану підприємств, оптимізацією виробничих потужностей, оновленням обладнання, покращенням кадрового складу та запровадженням ефективного управління. Основними пріоритетними завданнями сталого розвитку підприємств продуктів швидкого приготування є:

- формування та розвиток стабільного аграрного ринку, який забезпечуватиме конкурентоспроможність усіх учасників, сприятиме збалансуванню темпів зростання купівельної спроможності з наповненням ринку якісною продукцією, збільшенню експорту сільськогосподарської продукції та продовольства, забезпеченню результативності державної підтримки у виробництві та реалізації продукції;

- забезпечення продовольчої безпеки країни та регіонів через формування розвиненого аграрного ринку, зростання ефективності сільськогосподарських і харчових підприємств, підвищення якості та доступності для споживачів основних видів продовольства;

- переоснащення підприємств для виробництва імпорто-замінної продукції;
- розширення бази експортного сектору промисловості та продажу технологій, у тому числі на експорт;
- скорочення енергомістких, екологічно небезпечних виробництв та виробництв із високим рівнем травматизму;
- більш повне використання можливостей вітчизняного багатопрофільного виробництва для задоволення потреб внутрішнього ринку, імпортозаміщення продовольчої продукції, збільшення в експорті питомої ваги харчової продукції з високим ступенем переробки;
- оптимізація регіональних промислових комплексів та виробничих потужностей підприємств, створення регіональних промислових об'єднань, поліпшення коопераційних зв'язків;
- істотне поліпшення забезпеченості галузей харчової промисловості висококваліфікованими кадрами шляхом створення системи безперервної перепідготовки та підвищення кваліфікації (в тому числі робітничих професій), упровадження стимулюючих механізмів фінансування витрат на підготовку та перепідготовку кадрів;
- підвищення ефективності управління державною власністю та досягнення якісно нового рівня розвитку приватизаційних процесів шляхом спрямування їх на покращення інвестиційного клімату, структурну перебудову галузі, збільшення надходження коштів до бюджетів усіх рівнів;
- розширення мережі та сфер діяльності малих підприємств, підтримка промислового підприємництва, створення умов для налагодження ефективної взаємодії великого, середнього та малого бізнесу;
- формування конкурентного середовища на продовольчих ринках, створення рівних умов для бізнес-діяльності та захист прав споживачів;
- удосконалення системи захисту прав споживачів та контролю за недопущенням на ринок товарів, які становлять небезпеку для життя та здоров'я, у т.ч. продтоварів, питної води, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;

- захист внутрішнього ринку шляхом удосконалення механізмів нетарифного регулювання імпорту, надання практичної допомоги вітчизняним товаровиробникам у підготовці документів.

Удосконалення структури промислового комплексу забезпечить підвищення ефективності промислового виробництва, збільшення випуску сучасних конкурентоспроможних видів харчової продукції, що відповідає вимогам світових стандартів, створить основу для формування прогресивної структури експорту і сприятиме розвитку внутрішнього ринку. Підвищення рівня продуктивного використання науково-технологічного потенціалу промисловості сприятиме збільшенню частки виробництв високотехнологічної, наукомісткої продукції для потреб внутрішнього ринку і нарощуванню експортного потенціалу, диверсифікації та розширенню ринків збуту вітчизняних продовольчих товарів, послабленню залежності від впливу світової кон'юнктури.

У монографії з наукових позицій доведено, що дослідження ринку означає насамперед визначення об'єктивних економічних тенденцій його розвитку: попиту, пропозиції, ціни, стану конкуренції та ін.

Змістовне наповнення монографії поєднує всі аспекти дії ринкового механізму в єдиний комплекс, який дозволяє всебічно ідентифікувати особливості ринку продуктів швидкого приготування, а також окреслити шляхи створення стійкої конкурентної переваги на підставі використання ефективного маркетинг-міксу.

Удосконалений інституційний склад харчової промисловості, структурні зрушення та перехід на інноваційний тип розвитку забезпечать промисловості стійку конкурентоспроможність в умовах глобалізації. Зростання конкурентних можливостей харчової промисловості сприятиме подальшому розвитку ринкових відносин, посиленню державного впливу у забезпеченні економічної і соціальної ефективності розвитку продовольчого комплексу, створить необхідні умови для формування повноцінного конкурентного середовища і розвитку підприємництва в галузі та інтеграції економіки України в європейський і світовий ринок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біленький О.Ю. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку комбикормової промисловості / О.Ю. Біленький // Автореф. дис. ... д-р екон. наук. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 40 с.
2. Заремба П.О. Стратегія стабілізації та розвитку м'ясопереробної промисловості України / П.О. Заремба // Автореф. дис. ... д-р екон. наук. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 40 с.
3. Міхеєнко К.С. Стратегія економічного розвитку м'ясопереробної промисловості / К.С. Міхеєнко // Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. – 20 с.
4. Мешкова Л.Л. Организация и технология отрасли / Л.Л. Мешкова, И.И. Белоус, Н.М. Фролов. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2002. – 168 с.
5. Райзберг Б. Современный экономический словарь / Б. Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 480 с.
6. Економічна енциклопедія : у 3 т. / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Академія, 2000. – Т.1. – 864 с.
7. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / под ред А.М. Румянцева. – М. : Советская энциклопедия, 1979. – Т. 3. – 624 с.
8. Национальная экономика: понятие, структура и виды [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ereport.ru/articles/mirecon/nationalec.htm>. – Заголовок з екрана.
9. Понятие отрасли промышленности [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ecsoman.edu.ru](http://www.ecsoman.edu.ru) – Заголовок з екрана.
10. Понятие отрасли и закономерности ее формирования и функционирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prepod2000.kulichki.net/fpk/R1-1.htm> – Заголовок з екрана.

11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.desertspb.ru/osnovnye\\_priznaki\\_vliyuushie\\_na\\_formirovanie-2.html](http://www.desertspb.ru/osnovnye_priznaki_vliyuushie_na_formirovanie-2.html) – Заголовок з екрана.
12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.niss.gov.ua/book/jalilo\\_mon/r3-4n.htm](http://www.niss.gov.ua/book/jalilo_mon/r3-4n.htm).
13. Шинкаренко П. Стратегическое планирование – инструмент антикризисного развития предприятий / П. Шинкаренко // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 6. – С. 114–120.
14. Ковалев А. Стратегический менеджмент или менеджмент стратегий / А. Ковалев, О. Козлова // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 4. – С. 83–87.
15. Воронкова А.Э. Стратегическая ориентация системы управления конкурентоспособностью предприятия / А.Э. Воронкова // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 1999. – № 3. – С. 242–247.
16. Веснин В.Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин. – М. : Велби ; Проспект, 2006. – 328 с.
17. Менеджмент для магистров : учеб. пособие / под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 762 с.
18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н.В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 1998. – 152 с.
19. Пушкарь А. Стратегическое управление развитием предприятия / А. Пушкарь, А. Тридед // Бизнес Информ. – 1999. – № 11–12. – С. 124–129.
20. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко. – Вид. 2-ге, випр. і доп. – Київ : Центр навч. літ., 2005. – 504 с.
21. Економічна енциклопедія : у 3 т. / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Академія, 2002. – Т.3. – 952 с.
22. Семенов И. Маркетинг и стратегии организации / И. Семенов // Маркетинг. – 2004. – № 2 (75). – С. 112–125.



23. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент : учебник / В.С. Соловьев. – Ростов-на-Дону : Феникс ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
24. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль ; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
25. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
26. Walker O.C. Marketing Strategy: Planning and Implementation / O.C. Walker, H.S. Boyd, J. Larreche. – Homewood, IL : Irwin, 1996. – 396 p.
27. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
28. Управление и организация в сфере услуг : пер. с англ. / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. – 2-е изд. ; под ред. В.В. Кулибановой. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.
29. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2002. – 864 с.
30. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
31. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
32. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
33. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>

34. Ноздрин А. Разработка и обоснование стратегий технического развития и концентрации производства промышленных предприятий в рыночных условиях [Электронный ресурс]. – Автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. Ноздрин. – Режим доступа : <http://dissertation1.narod.ru/avtoreferats1/a104/a104.htm>
35. Шукалович В. Стратегія розвитку підприємств молоко-продуктового підкомплексу [Електронний ресурс]. – Дис. ... канд. наук : спец. 08.00.04. – 2008. – Режим доступу: // <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/341858.html>.
36. Жаліло Я. Економічна стратегія держави у нестабільних ринкових економічних системах : монографія / Я. Жаліло. – Київ : НІСД, 1998. – 144 с. – (Сер. «Економічні стратегії» ; Вип. 6). – С. 138–142 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.niss.gov.ua/book/jalilo\\_mon/r1.htm](http://www.niss.gov.ua/book/jalilo_mon/r1.htm)
37. Столбов А. Подходы к разработке стратегии развития торгово-логистической компании [Электронный ресурс] / А. Столбов, Т. Байбурина. – Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1625>
38. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,95/id,1257](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,95/id,1257)
39. Integration. The Oxford English Dictionary V.V. – Oxford : Clarendon Press, 1970. – 758 p.
40. Integration. The New Encyclopedia Britannica: – Chicago / London/Toronto/Geneva/Sydney/Tokyo/Manila/Seol. – Helen Hemingway Betuton Publisher. V.V., 1974. – 1002 p.
41. Экономический словарь агропромышленного комплекса / А.В. Крисальный ; под ред. А.А. Сторожука. – Киев : Урожай, 1986. – 334 с.
42. Біленький О.Ю. Генезис поняття «інтеграція» / О.Ю. Біленький // Економіка АПК. – 2010. – № 12. – С. 156–158.

43. Саблук П.Т. Регіональна інтеграція / П.Т. Саблук, В.І. Власов, О.Ю. Біленький. – Київ : ІАЕ, 2010. – 366 с.
44. Азарян О.М. Західна та пострадянська наукові школи: базові складові стратегії розвитку підприємства в умовах інтеграції та глобалізації / О.М. Азарян, О.Ю. Біленький // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДУЕТ, 2010. – № 29. – С. 11–20.
45. Терещенко М. Управління конкурентними перевагами підприємств на ринку комбікормової продукції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / М. Терещенко. – Дніпропетровськ, 2007. – 20 с.
46. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с. – С. 20.
47. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
48. Окумура А. Новая стратегия предприятия: стратегическая эволюция японской отрасли роботостроения / А. Окумура // Менеджмент: Век XX – век XXI : сб. статей / под ред. О.С. Виханского, А.И. Наумова ; сост. И.А. Петровская. – М. : Экономистъ, 2004. – 336 с. – С. 31.
49. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера ; пер. с англ. ; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 1168 с.
50. Miles R.E and Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process / Р. Майлс, С. Сноу. – New York : McGraw-Hill, 1978. – 391 p.
51. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. – С. 34.

52. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие / А.Т. Зуб. – М. : Аспект-Пресс, 2002. – 415 с.
53. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/32/2148.html>
54. Гребешкова О. Базові положення стратегічного управління нематеріальними активами підприємства [Електронний ресурс] / О. Гребешкова, О. Мельник. – Режим доступу : [www.economica.org.ua](http://www.economica.org.ua) – Заголовок з екрана.
55. Козаченко А. Оценка стратегий развития предприятий / А. Козаченко // Бизнес-информ. – 1999. – № 3–4. – С. 118–121. – С. 118.
56. Коваленко Г. Корпоративное управление. Управление изменением и развитием, формирование будущего фирмы / Г. Коваленко, С. Ковалевский. – Краматорск : ДГМА, 2004. – 120 с. – С. 5.
57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://westlink.com.ua/dk-ukrajina-audytory-i-konsultanty/strategichne-upravlinnya>
58. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dk.ua/uk/clientservice/strategic\\_management/research\\_strategic\\_management](http://www.dk.ua/uk/clientservice/strategic_management/research_strategic_management)
59. Міценко Н. Стратегічне управління в системі господарського механізму підприємства / Н.Г. Міценко, Г.В. Ілик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. – С. 106–109.
60. Тренев Н.Н. Методология стратегического управления предприятием на основе самоорганизации [Електронний ресурс] / Н. Тренев. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/press/afa/2001-4/07.shtml> – Заголовок з екрана.
61. Жегус О.В. Маркетингові дослідження ринку : монографія / О.В. Жегус, Л.О. Попова, Т.М. Парцирна. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 176 с.

62. Мітяєва Т.Л. Кластеризація ринку продуктів швидкого приготування з урахуванням чинника динаміки / Т.Л. Мітяєва, Л.О. Попова // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2014 (включено до наукометричної бази даних IndexCopernicus).
63. Шубин А.А. Финансовое планирование как ключевой критерий эффективности процесса сегментации и позиционирования продуктов / А.А. Шубін, Т.Л. Мітяєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми. – 2014. – № 1. – С. 81–92 (включено до наукометричної бази даних IndexCopernicus).
64. Попова Л.О. Основні параметри стратегічного управління підприємствами / Л.О. Попова, Т.Л. Мітяєва, І.Ю. Тарасов // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. – Харків : ХНАДУ, 2014 (включено до наукометричної бази даних IndexCopernicus).
65. Попова Л.О. Маркетингові дослідження та інформаційне забезпечення під час маркетингового планування / Л.О. Попова, О.В. Жегус, М.В. Михайлова // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. пр. / Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – Луганськ : СТІ, 2014. – № 16 (205). – Т. 2. – С. 141–146.
66. Попова Л.О. Особливості маркетингу на ринку продуктів швидкого приготування / Л.О. Попова, Т.Л. Мітяєва, А.В. Лозинська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2015.
67. Соболев В.Л. Моделювання ефективності маркетингової діяльності для підприємств роздрібної торгівлі / В.Л. Соболев // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Вип. 6 (20). – Харків : ХДУХТ, 2015.

68. Прядко О.М. Перспективи актуалізації сегментування національного ринку сухого картофеля / О.М. Прядко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка : зб. наук. пр. – Харків, 2015.
69. Попова Л.О. Сучасний стан ринку вермішелі і локшини швидкого приготування / Л.О. Попова, Т.Л. Мітяєва // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : мат. Міжнар. наук.-практ. конф. 14 травня 2015 р. – Харків : ХДУХТ, 2015. – С. 213–214.
70. Мітяєва Т.Л. Стратегія формування галузі / Т.Л. Мітяєва, Л.О. Попова // Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : Міжнар. наук.-практ. конф., 22 травня 2014 р. : [тези : у 2 ч.] / редкол. : О.І. Черевко [та ін.]. – Харків : ХДУХТ, 2014. – Ч. 2. – С. 225, 226.
71. Мітяєва Т.Л. Стратегічне управління підприємством / Т.Л. Мітяєва, Л.О. Попова // Проблеми теорії та практики управління економічним потенціалом підприємства : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 13–15 травня 2014 р. – Харків. – С. 196–198.
72. Мітяєва Т.Л. Специфіка вітчизняного ринку продуктів швидкого приготування / Т.Л. Мітяєва, Л.О. Попова // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : зб. тез доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 25–26 вересня 2014 р. – Суми, 2014. – С. 130–132.
73. Мітяєва Т.Л. Специфіка риночного сегментування продуктів швидкого приготування в сучасних умовах / Т.Л. Мітяєва, І.Ю. Тарасов // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. 28 березня 2014 р. – Харків : НФаУ, 2014. – С. 315–317.

74. Жегус О.В. Підходи до сегментації покупців на ринку роздрібної торгівлі / О.В. Жегус // Проблеми теорії та практики управління економічним потенціалом підприємства : Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 13–15 травня 2014 р. – Харків : ХДУХТ, 2014. – С. 182, 183.
75. Мітяєва Т.Л. Сценарная сегментация рынка с учетом маржинального и сценарного анализа / Т.Л. Мітяєва // Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти : мат. IV Міжнар. наук.-практ. конф. викл., аспірантів і студ. (Словаччина). – Т. I.
76. Социально-экономические векторы в развитии национальных экономик : Болгария-Украина : монография / Т.Л. Митяева и др. – Донецк : Восточный издательский Дом, 2014. – 520 с.
77. Михайлова М.В. Маркетингове планування на підприємствах ресторанного господарства : монографія / М.В. Михайлова, О.В. Жегус. – Харків : Вид-во Іванченко І.С., 2015. – 229 с.
78. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Л.О. Прокопчук. – СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 511 с.
79. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учеб. пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Коньшева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 204 с.
80. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – [4-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2008. – 496 с.
81. Веснин В.Р. Менеджмент : учебник / В.Р. Веснин. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Велби, Проспект, 2005. – 504 с.
82. Основы менеджмента : учебник для вузов / Д.Д. Вачугов [и др.] ; под ред. Д.Д. Вачугова. – М. : Высш. шк., 2002. – 367 с.

83. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
84. Андреева О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг : учеб. пособие / О.Д. Андреева. – М. : Дело, 2000. – 224 с.
85. Анурин В.Ф. Маркетинговые исследования потребительского рынка : учеб. пособие / В.Ф. Анурин, И.И. Муромкина, Е.В. Евтушенко. – СПб. : Питер, 2004. – 270 с.
86. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
87. Багиев Г.Л. Маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2001. – 718 с.
88. Балабанова Л.В. Зв'язки з громадськістю : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, К.В. Савельєва. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2007. – 394 с.
89. Балабанова Л.В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика : монография / Л.В. Балабанова, А.Н. Германчук. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. – 231 с.
90. Балабанова Л.В. Маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова. – 2-ге вид. перероб. і доп. – Київ : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
91. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 230 с.



## ДОДАТКИ

*Додаток А*

### Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій	Джерело
<i>Термін реалізації стратегій</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Довгострокові;</li> <li>– середньострокові;</li> <li>– короткострокові</li> </ul>	<p>Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н.В. Куденко. – [2-ге вид., без змін]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 152 с. – С. 13–15</p>
<i>Стратегії життєвого циклу товарів</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок;</li> <li>– маркетингові стратегії на стадії росту;</li> <li>– маркетингові стратегії на стадії насичення;</li> <li>– маркетингові стратегії на стадії спаду</li> </ul>	
<i>Стан ринкового попиту</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія конверсійного маркетингу;</li> <li>– стратегія креативного маркетингу;</li> <li>– стратегія стимулюючого маркетингу;</li> <li>– стратегія синхромаркетингу;</li> <li>– стратегія підтримуючого маркетингу;</li> <li>– стратегія ремаркетингу;</li> <li>– стратегія демаркетингу</li> </ul>	
<i>Загальноекономічний стан фірми та її маркетингові спрямування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія виживання;</li> <li>– стратегія стабілізації;</li> <li>– стратегія росту</li> </ul>	
<i>Елементи маркетингового комплексу</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Товарна стратегія;</li> <li>– цінова стратегія;</li> <li>– стратегія товарного руху;</li> <li>– стратегія просування</li> </ul>	

**МАРКЕТИНГ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ**

*Продовження дод. А*

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій	Джерело
<i>Конкурентні переваги (за М. Портером)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія цінового лідерства;</li> <li>– стратегія диференціації;</li> <li>– стратегія фокусування (концентрації)</li> </ul>	
<i>Вид диференціації</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія товарної диференціації;</li> <li>– стратегія сервісної диференціації;</li> <li>– стратегія іміджевої диференціації;</li> <li>– стратегія кадрової диференціації</li> </ul>	Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н.В. Куденко. – [2-ге вид., без змін]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 152 с. – С. 15
<i>Конкурентне становище фірми та її маркетингові спрямування</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегії ринкового лідера;</li> <li>– стратегії челенджерів;</li> <li>– стратегії послідовників;</li> <li>– стратегії ринкової ніші</li> </ul>	
<i>Співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею БКГ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія розвитку;</li> <li>– стратегія підтримання;</li> <li>– стратегія збирання урожаю;</li> <li>– стратегія елімінації</li> </ul>	
<i>Метод обрання цільового ринку</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія товарної спеціалізації;</li> <li>– стратегія сегментної спеціалізації;</li> <li>– стратегія односегментної концентрації;</li> <li>– стратегія вибіркової спеціалізації;</li> <li>– стратегія повного охоплення</li> </ul>	
<i>Ступінь сегментації ринків збуту фірми</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу;</li> <li>– стратегія диференційованого маркетингу;</li> <li>– стратегія концентрованого маркетингу</li> </ul>	

**ДОДАТКИ**

*Закінчення дод. А*

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій	Джерело
<i>Базова концепція досягнення конкурентних переваг</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія мінімізації витрат;</li> <li>– стратегія диференціації;</li> <li>– стратегія фокусування;</li> <li>– стратегія інновацій;</li> <li>– стратегія швидкого реагування;</li> <li>– стратегія синергізму</li> </ul>	Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – [4-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2008. – 496 с. – С. 186
<i>Рівень прийняття рішень</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Корпоративні;</li> <li>– ділові;</li> <li>– функціональні</li> </ul>	Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник /
<i>Ступінь агресивності поведінки організації в конкурентній боротьбі</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наступальні стратегії конкуренції;</li> <li>– оборонні стратегії конкуренції</li> </ul>	В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – [4-е изд.]. – М. : КНОРУС, 2008. – 496 с. – С. 186, 187
<i>Ступінь складності стратегії</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прості;</li> <li>– складні</li> </ul>	Веснин В.Р. Менеджмент : учебник /
<i>Спрямованість</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегії підприємницького типу;</li> <li>– стратегії раціоналістичного типу</li> </ul>	В.Р. Веснин. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Велби,
<i>Сфера здійснення</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фінансові;</li> <li>– кадрові;</li> <li>– виробничі;</li> <li>– маркетингові</li> </ul>	Перспект, 2005. – 504 с. – С. 311
<i>Зміст стратегії</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегії функціонування;</li> <li>– стратегії розвитку</li> </ul>	

## Поняття стратегічного управління та його складові

Автор	Поняття	Мета	Форма	Процеси	Умови
В.Р. Веснін	«Стратегічне управління – це діяльність з розроблення та реалізації стратегії у масштабі реального часу» [Веснін В.Р. Стратегическое управление : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Велби, Проспект, 2006. – 328 с. – С. 8]	Стратегія	Діяльність	Розробка реалізація	Реальний час
В. Соловйов	«Стратегічне управління можна уявити як певну філософію або ідеологію динаміки соціальної організованої системи життєдіяльності суспільства в соціумі, яка приймає форму стратегічної політики... В цілому стратегічне управління – це суто творча колективна мислєдіяльність, яка забезпечує системну зміну організованої життєдіяльності соціально-економічних систем різного рівня у взаємозв'язку з динамікою соціуму» [Соловьев В.О. Стратегический менеджмент / В.О. Соловьев. – Ростов н/Д. : Феникс, 2004. – 367 с. – С. 73]	Стратегічна політика	Філософія	Системні зміни	Динаміка соціуму

Продовження дод. Б

Автор	Поняття	Мета	Форма	Процеси	Умови
О.С. Виханський	«Стратегічне управління – таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що дозволяє організації вжити і досягнути своєї мети у довгостроковій перспективі» [Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 360 с. – С. 12]	Конкурентні переваги	Гнучке регулювання	Виробнича діяльність Своєчасні зміни	Виклики з боку оточення у довгостроковій перспективі
Д. Аакер	«Стратегічне ринкове управління має поведжувальний, спрямований у майбутнє характер. Стратегії не повинні підкорюватись середовищу, не повинні сприймати її як даність. Вони повинні випереджувати можливі зміни, впливати на те, що відбувається всередині та ззовні компанії» [Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. – С. 34]	Вплив на події всередині та ззовні компанії	Попередження	Зміна позиції компанії	Спрямованість у майбутнє
З.Є. Шершньова	«Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу	Система стратегій	Концепція	Визначення можливостей	Ціле-спрямованість, системність,

Продовження дод. Б

Автор	Поняття	Мета	Форма	Процеси	Умови
	встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій» [Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.]				ситуаційність, інтегральність
О. Нікітін	«Стратегічне управління – це комплексна система встановлення і реалізації стратегічних цілей підприємства, яка заснована на прогнозуванні середовища і виробленні способів адаптації до її змін, а також впливу на неї» [Никитин А. Стратегическое управление крупным промышленным предприятием [Электронный ресурс] / А. Никитин. – Режим доступа : <a href="http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/big_manufacture.shtml">http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/big_manufacture.shtml</a> – Заголовок з екрана]	Адаптація	Комплексна система	Прогнозування середовища	Динамічність
Вікіпедія	«Стратегічне управління – діяльність, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей за допомогою стратегічних інструментів» [Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <a href="http://ru.wikipedia.org/wiki/">http://ru.wikipedia.org/wiki/</a> – Заголовок з екрана]	Досягнення цілей	Діяльність	Визначення стратегічних інструментів	Спрямованість

Закінчення дод. Б

Автор	Поняття	Мета	Форма	Процеси	Умови
Б.М. Мізюк	«Стратегічне управління – це багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі чинники, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [Мізюк Б.М. Особливості стратегічного управління підприємством / Б.М. Мізюк // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31–37]	Досягнення цілей	Управлінський процес	Збалансування відносин	Взаємодія з зовнішнім середовищем
Я.М. Безрукова	«Стратегічне управління можна визначити як комплексний процес, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху організації» [Безрукова Я.М. Концепція та моделі стратегічного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <a href="http://www.gusnauka.com/33_NIEK_2008/Econotomics/37159.doc.htm">http://www.gusnauka.com/33_NIEK_2008/Econotomics/37159.doc.htm</a> – Заголовок з екрана]	Досягнення цільових орієнтирів у довгостроковій перспективі	Комплексний процес	Забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій	Стратегічна орієнтація

**Запланований обсяг продажу (у тоннах)**

Квартал	Сценарії (гіпотези)								
	Песимістичний			Нейтральний			Оптимістичний		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	91	129	222	222	320	372	455	538	620
2	99	117	204	238	315	333	441	545	635
3	87	136	174	288	316	352	380	474	508
4	67	126	178	217	301	338	423	534	636
5	79	166	229	300	323	346	400	530	590
6	55	164	162	281	323	352	485	457	503
7	95	108	198	259	356	374	420	450	533
8	94	152	172	267	353	329	449	507	576
9	91	122	236	236	337	432	400	575	643
10	63	132	215	256	309	437	459	483	644
11	80	140	198	303	355	382	413	520	513
12	51	165	196	264	325	382	466	466	645
13	71	131	164	262	306	364	471	544	643
14	66	168	213	235	369	432	479	471	566
15	58	124	163	259	362	368	439	508	618
16	59	150	165	272	327	337	389	537	511
17	71	147	200	277	335	417	409	565	556
18	55	139	167	251	331	370	501	575	636
19	80	149	223	248	291	353	399	514	616
20	74	147	223	305	301	372	489	453	643
21	85	116	216	218	319	335	450	455	594
22	85	113	171	296	293	339	512	471	493
23	82	169	211	298	358	437	389	558	625
24	52	116	200	287	289	438	438	471	639
25	53	107	235	223	293	393	392	554	598
26	66	141	210	238	287	331	507	469	611
27	77	161	222	245	293	352	379	571	608
28	83	148	195	277	315	366	482	485	551
29	70	117	193	227	302	422	488	462	594



**ДОДАТКИ**

*Закінчення дод. В*

Квартал	Сценарії (гіпотези)								
	Песимістичний			Нейтральний			Оптимістичний		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30	91	128	224	281	367	325	495	470	515
31	86	134	166	224	314	329	389	524	602
32	98	168	170	274	288	344	432	503	493
33	77	115	173	260	365	402	413	485	532
34	66	159	190	286	373	411	486	556	495
35	55	146	224	280	315	401	436	520	503
36	81	129	222	297	281	378	500	514	621
37	89	117	164	296	296	389	403	569	600
38	71	132	191	245	312	359	414	475	539
39	55	136	201	278	332	413	398	545	642
40	63	112	192	232	297	346	396	545	493
41	58	142	211	217	333	406	495	489	559
42	64	119	208	283	344	346	456	517	550
43	72	129	182	260	292	368	452	444	612
44	76	142	193	258	281	399	398	441	617
45	73	121	161	297	300	417	493	512	518
46	94	123	236	270	303	333	462	548	567
47	76	144	172	271	314	435	425	571	560
48	97	122	168	293	323	417	447	452	593

**Запланований обсяг продажу в тоннах (за період)**

Квартал	Сценарії (гіпотези)								
	Песимістичний			Нейтральний			Оптимістичний		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	91	129	222	222	320	372	455	538	620
2	190	246	427	460	636	704	896	1083	1255
3	277	382	600	748	952	1057	1275	1557	1763
4	344	508	779	965	1253	1395	1699	2090	2399
5	423	674	1007	1265	1576	1740	2099	2620	2989
6	479	838	1169	1546	1899	2093	2584	3077	3492
7	574	946	1366	1805	2254	2466	3004	3528	4025
8	668	1098	1539	2072	2608	2796	3453	4035	4601
9	759	1220	1775	2308	2945	3228	3853	4610	5244
10	822	1351	1990	2565	3254	3665	4312	5093	5889
11	902	1491	2188	2868	3609	4048	4726	5613	6402
12	953	1656	2384	3132	3934	4430	5192	6079	7047
13	1024	1788	2548	3394	4240	4794	5662	6623	7690
14	1090	1955	2761	3630	4609	5226	6141	7094	8257
15	1148	2079	2924	3889	4971	5593	6580	7602	8874
16	1207	2229	3089	4160	5298	5930	6969	8139	9385
17	1278	2376	3289	4437	5633	6348	7378	8704	9941
18	1332	2516	3456	4688	5964	6718	7879	9279	10577
19	1412	2665	3679	4935	6255	7070	8277	9793	11193
20	1486	2812	3902	5241	6555	7442	8767	10246	11837
21	1571	2929	4118	5458	6874	7778	9217	10701	12431
22	1656	3041	4289	5754	7167	8117	9729	11172	12924
23	1738	3210	4500	6052	7526	8554	10118	11730	13549
24	1789	3326	4700	6340	7815	8992	10555	12200	14189
25	1843	3433	4935	6563	8108	9385	10948	12754	14787
26	1909	3573	5146	6801	8395	9715	11455	13223	15397
27	1985	3734	5367	7046	8688	10067	11834	13794	16005
28	2068	3882	5562	7323	9003	10433	12316	14279	16557

**ДОДАТКИ**

*Закінчення дод. Г*

Квартал	Сценарії (гіпотези)								
	Песимістичний			Нейтральний			Оптимістичний		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
29	2138	3999	5755	7549	9305	10855	12804	14741	17151
30	2229	4127	5979	7830	9672	11180	13299	15211	17666
31	2315	4261	6145	8054	9986	11509	13688	15735	18268
32	2414	4429	6315	8328	10274	11853	14120	16238	18761
33	2490	4544	6488	8588	10639	12254	14533	16723	19293
34	2557	4703	6678	8874	11012	12666	15019	17279	19788
35	2612	4849	6902	9153	11328	13067	15455	17799	20292
36	2692	4978	7124	9451	11608	13445	15955	18313	20913
37	2781	5095	7288	9747	11904	13834	16358	18882	21513
38	2853	5227	7479	9992	12216	14193	16772	19357	22052
39	2907	5362	7679	10270	12548	14606	17169	19903	22694
40	2970	5475	7871	10503	12845	14952	17566	20447	23187
41	3028	5617	8082	10720	13178	15359	18061	20937	23746
42	3092	5737	8291	11002	13522	15704	18517	21454	24296
43	3164	5866	8473	11262	13814	16072	18969	21898	24908
44	3240	6008	8666	11521	14096	16471	19366	22339	25524
45	3313	6129	8826	11818	14396	16888	19859	22850	26042
46	3407	6252	9063	12088	14699	17221	20321	23399	26609
47	3483	6396	9235	12359	15012	17656	20746	23970	27169
48	3580	6518	9403	12653	15335	18073	21193	24422	27762

**МАРКЕТИНГ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ**

*Додаток Д*

**Вартість за тону (тис. грн)**

Квартал	Сценарії (гіпотези)								
	Песимістичний			Нейтральний			Оптимістичний		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	24,502	23,870	22,804	21,923	21,182	23,449	20,361	22,036	21,535
2	24,509	23,749	23,372	22,050	23,294	20,877	20,114	22,195	23,271
3	25,256	24,991	22,424	22,136	23,430	23,847	22,710	21,977	19,382
4	25,050	22,970	23,879	23,732	23,698	24,394	19,904	23,536	21,744
5	25,502	23,074	23,297	23,566	24,325	22,361	21,914	19,825	19,645
6	24,505	24,776	22,796	21,734	24,681	23,943	21,937	22,347	21,720
7	24,123	24,599	22,900	24,821	23,851	22,676	23,478	19,963	21,847
8	23,841	24,386	25,078	24,110	23,120	20,823	21,725	19,374	18,446
9	25,461	24,945	24,359	24,142	24,471	21,016	21,300	21,833	19,459
10	24,123	24,884	23,712	21,774	23,115	21,902	22,594	21,041	19,292
11	24,554	25,087	25,100	24,573	20,923	23,363	22,920	21,084	21,699
12	24,941	23,732	22,572	24,832	21,327	23,692	21,889	22,108	22,656
13	24,178	24,843	24,579	25,008	24,215	23,539	21,087	22,655	19,945
14	25,154	24,470	24,550	24,567	22,742	21,524	20,166	20,537	22,310
15	24,781	24,030	24,004	24,310	24,146	22,445	22,197	22,109	21,739
16	23,995	23,111	22,823	23,354	21,672	20,546	20,688	20,870	18,113
17	25,485	25,084	24,115	22,175	23,007	20,639	19,674	23,016	21,343
18	23,874	23,868	23,185	22,951	23,309	20,744	22,983	22,970	20,174
19	24,331	24,611	22,666	22,022	20,981	23,063	20,598	20,064	23,044
20	24,197	24,977	22,912	21,660	23,250	22,279	21,528	21,864	18,083
21	24,891	23,229	25,046	24,849	22,268	20,973	22,671	21,707	20,585
22	23,853	23,293	22,470	22,609	21,049	22,278	21,140	21,498	20,378
23	24,594	24,451	23,005	22,589	22,763	20,793	22,897	23,157	20,577
24	23,884	24,274	22,415	22,720	21,606	20,397	21,305	20,107	22,254
25	23,902	25,387	23,628	23,191	21,336	23,799	22,650	20,375	19,826
26	25,490	25,135	22,288	23,827	21,657	22,559	22,746	19,373	22,333
27	24,326	24,958	25,053	21,640	21,427	24,137	21,527	23,509	20,633
28	25,063	23,082	22,862	24,508	21,593	23,141	19,558	22,026	18,271
29	25,916	23,142	22,539	23,514	21,023	22,654	21,008	21,189	19,031
30	24,659	23,185	23,208	24,550	23,330	23,648	21,443	21,994	21,991
31	25,279	25,134	23,673	22,773	21,954	23,920	20,726	21,518	20,645
32	25,428	25,531	22,565	23,118	22,954	24,390	20,385	22,035	18,905
33	24,659	24,819	25,361	21,742	23,563	20,164	23,295	21,513	19,927
34	25,186	23,304	23,285	22,173	22,800	23,862	21,469	22,406	21,371
35	23,896	24,926	23,177	23,879	22,943	22,781	23,602	21,406	19,117
36	25,843	23,244	22,441	22,713	22,590	24,395	21,289	23,781	22,081
37	24,079	23,264	23,180	24,706	21,339	22,418	23,049	19,874	19,394
38	24,266	24,701	22,392	21,966	22,766	22,212	21,315	19,305	23,052
39	25,522	23,844	23,828	25,022	24,178	23,588	23,233	19,325	19,536
40	24,789	24,737	24,629	23,447	24,259	21,136	22,984	19,092	22,228
41	25,454	24,999	24,221	24,034	21,909	22,291	21,225	20,811	19,100
42	24,572	24,543	22,528	25,061	21,668	24,014	20,473	21,032	19,636
43	24,281	24,974	22,499	22,562	23,056	22,619	23,149	20,616	18,571
44	23,724	23,586	24,678	23,007	23,350	23,776	23,889	22,620	21,202
45	25,228	24,960	25,078	23,184	22,480	23,320	20,993	21,937	21,783
46	24,652	25,607	23,916	24,234	21,659	22,667	22,594	22,663	21,041
47	24,704	25,322	22,588	24,424	24,547	21,217	21,510	23,474	20,386
48	25,078	23,178	24,830	21,903	21,176	23,011	23,349	23,675	21,572

**ДОДАТКИ**

*Додаток Е*

**Комерційний результат (вільний прибуток) (тис. грн)**

Квартал	Сценарії (гіпотези)								
	Песимістичний			Нейтральний			Оптимістичний		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	-9626	9705	-9129	-7999	-6807	-7817	-3794	-4446	-2193
2	285	342	1495	1982	2851	3513	5825	6784	8099
3	-167	622	543	1491	2677	2504	3058	7005	8412
4	24	376	1035	971	2296	2797	5209	5307	9920
5	299	545	1271	1949	1616	3325	4485	8110	9070
6	141	867	1119	2414	1442	3183	5760	5277	6337
7	346	-93	790	698	1910	3724	3495	6974	6200
8	121	864	750	1121	1835	4017	4864	7739	8741
9	-3	-13	1272	1331	1147	4422	4230	7651	10338
10	118	369	613	1981	змінивши імена	5531	4272	6508	10355
11	-85	375	725	1682	4274	3197	3149	6790	7575
12	98	669	1656	588	2822	3877	5940	5798	7620
13	70	60	632	460	1981	2308	6246	6190	8637
14	97	553	596	1580	3938	4086	7027	6238	7193
15	-46	604	838	1745	3400	2744	4288	6462	8228
16	-107	-3	756	2230	3228	3751	5043	7800 релізів	8571
17	-51	-143	1046	1135	3499	4400	5834	6269	7807
18	13	856	710	942	2957	3029	4988	6212	8808
19	276	438	1101	1166	2563	3713	4689	6175	6635
20	270	3	1470	2364	2639	3273	5374	4747	10110
21	123	269	1421	438	2207	4111	5110	5583	8606
22	-126	11	732	2658	2353	3012	5523	5409	7192
23	-280	21	1559	1087	3272	5496	3619	7043	9613
24	118	69	1289	1311	2467	3819	5542	7915	7490
25	-12	28	1574	1405	2774	3584	4180	9094	10142
26	228	-181	572	1578	2744	3219	5750	7374	8952

**МАРКЕТИНГ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ**

*Закінчення дод. Е*

Квартал	Сценарії (гіпотези)								
	Песимістичний			Нейтральний			Оптимістичний		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27	342	138	568	1708	3298	2732	4296	5994	8572
28	-95	47	1144	853	3100	3677	6124	6636	8770
29	127	712	676	1188	3212	3836	5848	7040	8845
30	351	53	519	910	2994	3086	6412	6134	6820
31	45	660	1028	1487	2909	2694	4645	7681	9387
32	270	136	1056	2298	1676	2532	5735	6036	8296
33	336	-135	523	2316	3158	4050	4282	6361	9017
34	45	285	1028	1323	4068	3150	6374	6098	6982
35	195	427	337	1412	2091	3399	3955	5658	8231
36	-6	677	952	1279	2698	2321	5660	4715	8270
37	-226	400	674	1454	2244	4443	4475	8128	10862
38	65	468	763	1808	3193	3903	4589	6618	5783
39	68	746	1076	1772	2032	2443	3606	7614	9405
40	45	-186	1172	1600	1785	3787	4660	8847	6657
41	-86	45	602	995	2360	2741	6019	7335	8680
42	264	-205	1301	1719	2522	3047	5544	6943	8775
43	290	-12	609	1311	2115	4218	5813	6876	9762
44	360	682	1021	1492	2371	2147	3486	4278	9483
45	-86	390	-22	2677	3023	4332	5874	7658	6967
46	135	517	1178	2212	3237	2285	5540	6588	8743
47	276	235	838	1711	818	4804	4391	6091	8153
48	329	36	886	2251	3620	4304	4174	4303	7840

**ДОДАТКИ**

*Додаток Ж*

**Комерційний результат (вільний прибуток) (тис. грн)**

Квартал	Сценарії (гіпотези)								
	Песимістичний			Нейтральний			Оптимістичний		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	-9626	9705	-9129	-7999	-6807	-7817	-3794	-4446	-2193
2	-9341	-9364	-7634	-6017	-3955	-4303	2030 року	2337	5906
3	-9508	-8742	-7091	-4526	-1279	-1800	5089	9342	14318
4	-9484	-8366	-6056	-3555	1017	997	10298	14649	24237
5	-9185	-7821	-4785	-1605	2633	4322	14783	22759	33307
6	-9044	-6954	-3665	809	4076	7506	20543	28036	39644
7	-8698	-7047	-2875	1507	5986	11230	24038	35009	45844
8	-8577	-6183	-2125	2628	7821	15247	28903	42748	54585
9	-8580	-6196	-852	3959	8968	19669	33133	50399	64923
10	-8462	-5827	-240	5939	11488	25200	37405	56907	75279
11	-8547	-5452	485	7622	15763	28397	40554	63697	82854
12	-8449	-4783	2141	8210	18585	32274	46493	69495	90474
13	-8379	-4723	2773	8670	20566	34582	52739	75685	99111
14	-8282	-4171	3369	10249	24504	38668	59767	81923	106,305
15	-8328	-3567	4207	11995	27904	41412	64054	88385	114,532
16	-8435	-3570	4963	14224	31132	45163	69097	96185	123,103
17	-8486	-3713	6009	15359	34631	49563	74931	102,454	130,911
18	-8472	-2857	6720	16301	37588	52592	79919	108,666	139,718
19	-8196	-2419	7821	17467	40151	56304	84609	114,840	146,354
20	-7926	-2417	9291	19831	42790	59577	89982	119,587	156,464
21	-7803	-2147	10713	20269	44996	63688	95092	125,170	165,069
22	-7929	-2137	11444	22928	47349	66700	100,615	130,579	172,261
23	-8209	-2116	13003	24015	50621	72196	104,234	137,622	181,875
24	-8091	-2047	14293	25326	53088	76015	109,776	145,537	189,365
25	-8102	-2019	15867	26731	55863	79599	113,956	154,631	199,507
26	-7875	-2200	16439	28309	58606	82818	119,706	162,005	208,459
27	-7532	-2062	17007	30017	61905	85550	124,002	167,999	217,031
28	-7627	-2015	18151	30869	65005	89227	130,126	174,635	225,801
29	-7500	-1303	18827	32058	68218	93063	135,974	181,675	234,646
30	-7149	-1251	19346	32968	71212	96149	142,386	187,809	241,466
31	-7105	-590	20375	34455	74121	98843	147,032	195,490	250,854
32	-6835	-455	21430	36753	75797	101,375	152,767	201,526	259,150
33	-6499	-590	21954	39069	78955	105,425	157,049	207,887	268,167
34	-6454	-305	22982	40392	83023	108,575	163,422	213,985	275,148
35	-6259	122	23319	41804	85114	111,974	167,378	219,643	283,380
36	-6265	799	24271	43083	87811	114,295	173,037	224,358	291,650
37	-6491	1199	24945	44537	90055	118,738	177,512	232,485	302,512
38	-6426	1667	25708	46345	93248	122,641	182,101	239,103	308,295
39	-6358	2413	26784	48117	95280	125,084	185,707	246,717	317,700
40	-6312	2227	27956	49717	97065	128,871	190,367	255,563	324,357
41	-6398	2272	28559	50712	99425	131,613	196,386	262,899	333,037
42	-6134	2067	29859	52431	101,948	134,660	201,930	269,842	341,811
43	-5845	2055	30468	53742	104,063	138,877	207,743	276,718	351,573
44	-5485	2737	31490	55234	106,434	141,025	211,229	280,996	361,056
45	-5570	3127	31468	57911	109,457	145,356	217,103	288,654	368,023
46	-5436	3644	32646	60123	112,693	147,641	222,643	295,243	376,765
47	-5160	3880	33484	61833	113,511	152,445	227,034	301,334	384,918
48	-4831	3916	34370	64085	117,131	156,749	231,207	305,637	392,758

*Наукове видання*

РОМАТ Євгеній Вікторович,  
МІТЯЄВА Тетяна Леонідівна,  
ПОПОВА Людмила Олексіївна,  
ПРЯДКО Ольга Миколаївна,  
ТАРАСОВ Ігор Юрійович

## **МАРКЕТИНГ НА РИНКУ ПРОДУКТІВ ШВИДКОГО ПРИГОТУВАННЯ**

*Монографія*

Редактор Т. І. Корнієнко  
Комп'ютерне верстання К. М. Похилюк  
Дизайн обкладинки Г. В. Поліщук

---

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 10,74. Тираж 300 пр. Зам. 956.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет  
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.