

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ГРИШИНА АНДРІЯ МИХАЙЛОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**ГРИШИНА АНДРІЯ МИХАЙЛОВИЧА**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

- 1. Тема роботи:** затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №3 від 09.10.2024 р.**
- 2. Строк завершення роботи:** **09.06.2025**
- 3. Підсумковий передзахист роботи:** **02.06.2025**
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні та методичні основи управління маркетинговою діяльністю ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" та практичні аспекти розробки маркетингової стратегії.
- 5. Об'єкт дослідження:** процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг.
- 6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій для управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг на прикладі ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА".

  - 6.1.** узагальнити підходи до визначення сутності управління маркетинговою діяльністю підприємства та її принципів;
  - 6.2.** дослідити методичні підходи щодо оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства;
  - 6.3.** визначити тенденції розвитку ринку крафтового морозива та проаналізувати конкурентні позиції на ньому ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА";
  - 6.4.** визначити особливості управління маркетинговою діяльністю ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" на основі методики SWOT-аналіз;
  - 6.5.** розробити маркетингову стратегію ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" на основі впровадження бізнес- проекту «Фургон з морозивом»;
  - 6.6.** розробити практичні рекомендації щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	3
1.1. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: сутність, принципи та підходи .....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства .....	11
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ</b> .....	17
2.1. Тенденції розвитку ринку крафтового морозива та конкурентні позиції на ньому ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" .....	17
2.2. Особливості управління маркетинговою діяльністю ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"»</b> .....	40
3.1. Розробка маркетингової стратегії ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" на основі впровадження бізнес- проекту «Фургон з морозивом» .....	40
3.2. Практичні рекомендації щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства.....	51
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	63
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	66
<b>ДОДАТКИ</b> .....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Маркетингова діяльність є ключовим елементом успіху підприємства, оскільки вона формує конкурентоспроможність, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Для досягнення ефективності в економічній діяльності компанії в умовах ринкових відносин критично важливо зосереджуватись на клієнті, враховуючи потреби споживачів і конкурентів, а також демонструючи гнучкість і здатність адаптуватися до постійних змін на ринку.

Управління маркетингом включає в себе різноманітні заходи, які реалізують принципи та функції маркетингу, що дозволяє виявити та задовольнити потреби споживачів, сприяючи досягненню бізнес-цілей. Проте на практиці цей комплекс заходів потребує безперервного оновлення та адаптації відповідно до ринкових змін для задоволення інтересів як компанії, так і споживачів.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю впровадження комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю, що дозволяє створити належну систему, визначити та врахувати вплив дестабілізуючих чинників з внутрішнього та зовнішнього середовища, а також скористатися можливостями, які ці середовища пропонують, для досягнення цілей підприємства.

Сучасні проблеми управління маркетинговою діяльністю та вдосконалення цих процесів займають важливе місце в дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних економістів та науковців, зокрема, таких як Г. Армстронг, Н. Борден, Е. Діхтль, Дж. Еванс, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер і Х. Хершген. Серед українських учених, які внесли свій вклад у розвиток теоретичних основ маркетингу, слід виділити Л.В. Балабанову, А.В. Войчака, С.С. Гаркавенка, В.Г. Герасимчука, О.Л. Каніщенка, В.Я.

Кардаша, Є.В. Крикавського, Н.В. Куденко, А.О. Старостіну, І.Л. Решетнікова і С.Г. Фірсову.

Необхідно підкреслити, що вивчення принципів маркетингу та інтеграція інформаційних технологій у цю діяльність вказують на потребу їх трансформації та адаптації відповідно до вимог зовнішнього середовища.

**Метою** дослідження, виконаного в рамках кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій для управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг на прикладі ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА".

Для цього в дослідженні було поставлено такі завдання:

- узагальнити підходи до визначення сутності управління маркетинговою діяльністю підприємства та її принципів;
- дослідити методичні підходи щодо оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- визначити тенденції розвитку ринку крафтового морозива та проаналізувати конкурентні позиції на ньому ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА";
- визначити особливості управління маркетинговою діяльністю ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" на основі методики SWOT-аналіз;
- розробити маркетингову стратегію ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" на основі впровадження бізнес-проєкту «Фургон з морозивом»;
- розробити практичні рекомендації щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг.

**Предметом** дослідження є теоретичні та методичні основи управління маркетинговою діяльністю ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" та практичні аспекти розробки маркетингової стратегії.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі застосовувалися такі методи наукового пізнання як: індукція та дедукція, аналіз та синтез, логічний, статистичний, фінансового аналізу (в процесі узагальнення теоретичних засад та аналізу практики маркетингової діяльності ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"), метод анкетування (в процесі розробки пропозицій щодо покращення управління маркетинговою діяльністю ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" ).

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стала наукова та навчально-методична література, фахові статті з маркетингу, фінансова звітність, матеріали господарської практики, веб-сайт та сторінки у соціальних мережах ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"

Основні результати кваліфікаційної роботи обговорювалися та отримали схвальні відгуки на міжнародній науково-практичній конференції «International scientific-practical conference «Current issues of economics, accounting, finance, and law: theory and practice» на тему: Організаційна культура підприємства на прикладі компанії «SPASE FOOD», що відбулася в м. Орхус (Aarhus, Denmark) 15 травня 2025 р. (Додаток А).

Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджується довідкою про їх впровадження у ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА", акт № 18 від 10.06.2025 р.

**Обсяг і структура дослідження.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 100 сторінок, в тому числі 10 рисунків та 22 таблиці. Список використаних джерел включає 85 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: сутність, принципи та підходи**

У сучасному бізнес-середовищі маркетинг набуває все більшого значення для успішного управління підприємствами. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність ефективного контролю за всіма аспектами маркетингової діяльності. На жаль, в українських компаніях спостерігається недостатнє застосування різноманітних методів управління маркетинговими процесами. Перехід до ринкової економіки виявив ряд проблемних питань у сфері маркетингу, серед яких: інтенсивна конкуренція, недосконале управління, брак досвідчених маркетологів, нестабільне зовнішнє середовище та постійні зміни на ринку.

Маркетинг, що зародився в США як інструмент ринкового впливу, сьогодні має різні визначення. Згідно з Британським інститутом управління, це управлінська діяльність, спрямована на задоволення споживчого попиту для збільшення продажів і створення робочих місць. Інше визначення підкреслює, що маркетинг – це управлінська концепція, яка передбачає дослідження ринків та активний вплив на них з метою максимізації прибутку[4]

Управління маркетингом як системою відбувається на основі основних його принципів, які приводяться на рис. 1.1. Ці принципи визначають конкретні напрями діяльності підприємств та зміст його основних функцій [5].



Рис. 1.1. Основні принципи управління маркетингом на підприємстві [8]

Комплексність означає використання різноманітних маркетингових інструментів і каналів комунікації для максимального впливу на цільовий ринок та оптимізації результатів. Гнучкість та адаптивність також важливі, оскільки дозволяють коригувати маркетингову стратегію у відповідь на зміни ринкового середовища та вимог клієнтів, що є ключовим у мінливому діловому світі.

Управління маркетингом може здійснюватися на основі п'яти підходів: вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, комерційна діяльність, збут, соціальний та етичний маркетинг. Крім основних функцій, до яких належать аналіз, планування, організація та контроль, виділяють також функції мотивації персоналу маркетингу, інноваційну, яка пов'язана зі створенням нових товарів та вдосконаленням існуючих та збуту і формування (рис. 1.2). Методи маркетингових досліджень та дій охоплюють комплексний підхід до аналізу ринку та формування стратегій просування [11], На рис. 1.3

продемонстровано структуру маркетингової діяльності, що складається з організаційного, функціонального та інформаційного забезпечення.

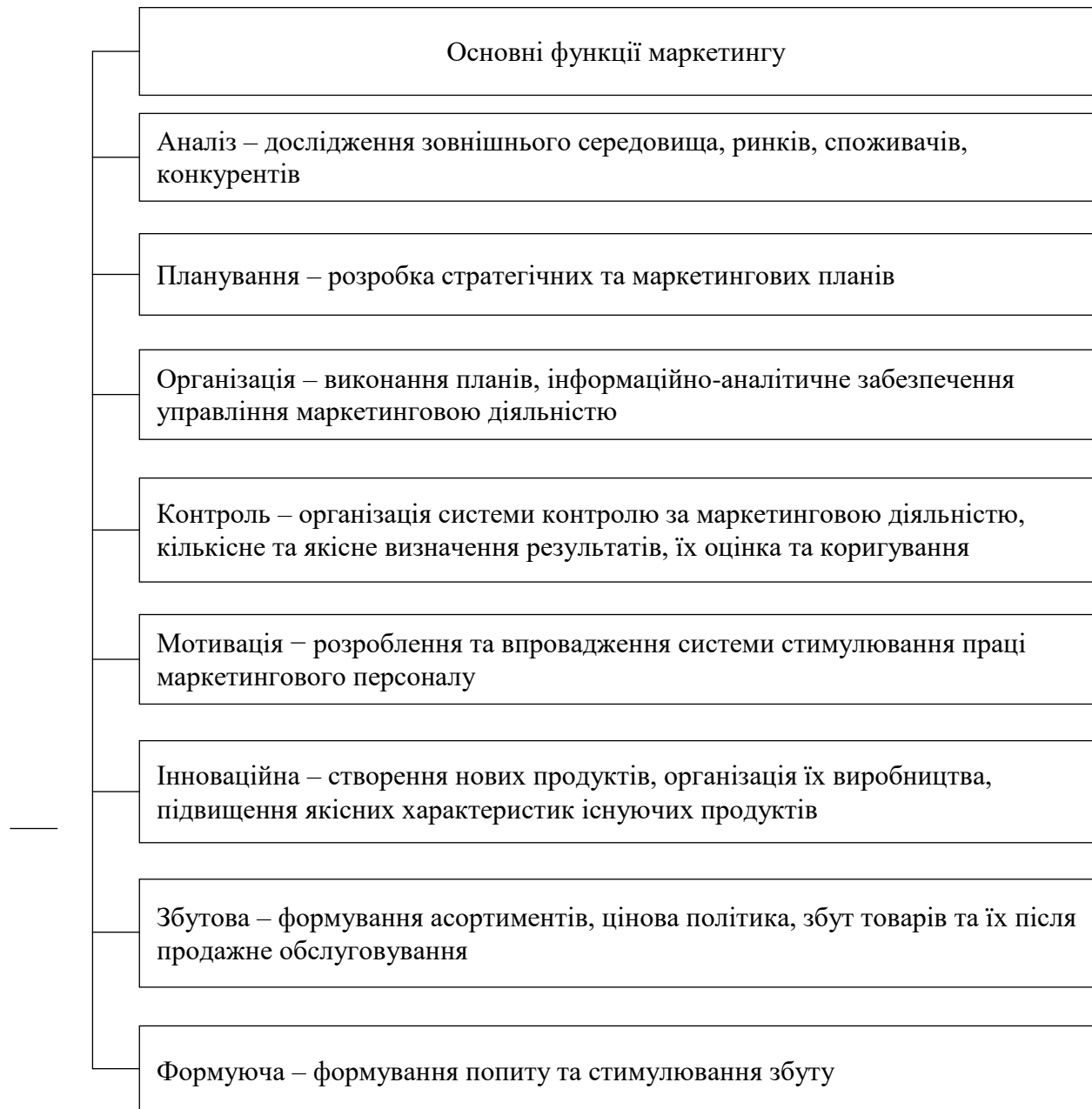


Рис. 1.2. Основні функції маркетингу на підприємств [7]



Рис. 1.3. Модель маркетингової діяльності [7]

Організаційна підтримка маркетингової діяльності охоплює комплексний спектр аспектів, спрямованих на успішне просування продукту чи послуги на ринку. Ці аспекти включають:

Розробку продукту: створення та вдосконалення товару або послуги, що відповідає потребам цільової аудиторії.

Ціноутворення: встановлення конкурентних та прибуткових цін на продукт.

Просування: використання різноманітних інструментів для донесення інформації про продукт до споживачів (реклама, PR, прямий маркетинг тощо).

Продаж: організація ефективної системи збуту та продажів.

Функціональна підтримка базується на ключових функціях маркетингу, таких як: маркетингові дослідження: аналіз конкурентного середовища, вивчення поведінки споживачів, оцінка ринкової кон'юнктури та визначення перспективних напрямків розвитку. Управління маркетинговою діяльністю включає формулювання стратегій маркетингу, створення спеціалізованих відділів та розробка інформаційних систем для ефективного контролю та аналізу маркетингових процесів. На рис. 1.4 показано управління маркетинговою діяльністю підприємства.

На ранніх стадіях маркетингової стратегії проводяться маркетингові дослідження для аналізу смаків, потреб, мотивацій та поведінки споживачів. Це дозволяє компанії найкращим чином задовольнити потреби своїх клієнтів. При дослідженні ринку здійснюється прогнозування попиту на продукцію, аналіз конкуруючих товарів і цін, визначення частки ринку та можливостей компанії. Ці завдання допомагають визначити перспективні напрямки маркетингової діяльності та оцінити ринкові можливості. Паралельно проводиться сегментація ринку для виявлення потенційних клієнтів, що допомагає компанії визначити свою ринкову нішу.



Рис. 1.4. Схема управління маркетинговою діяльністю підприємства [33]

Наступним кроком є позиціонування продукту на ринку, в тому числі визначення його унікальних характеристик у порівнянні з продуктами конкурентів для отримання конкурентної переваги. Після цього компанія формує маркетинговий комплекс, основними складовими якого є «4P» - product, price, place (distribution) and promotion [9].

Кожен продукт повинен мати певні характеристики, унікальний стиль, високу якість, привабливу упаковку та конкретні розміри, а також бути впізнаваним під брендом. Важливими аспектами також є гарантійне обслуговування, ремонт та підтримка.

Ціна продукту має бути привабливою для споживачів і водночас вигідною для компанії, щоб забезпечити прибуток. Ціноутворення базується на оцінці

витрат, прогнозах попиту, конкурентних цінах та регуляторних вимогах. Процес дистрибуції та доставки включає в себе вибір каналів дистрибуції, охоплення ринку, місцезнаходження, управління запасами та транспортуванням. Просування продукції на ринку включає рекламу, участь у виставках, особисті продажі та інші заходи, спрямовані на створення позитивного іміджу компанії та її продукції.

Одним з найважливіших елементів ефективного управління є стратегія. Вибір конкретної стратегії та її реалізація є ключовою частиною стратегічного управління. З цієї точки зору, стратегія - це інтегрована модель поведінки, призначена для досягнення цілей компанії. Стратегії створюються протягом тривалого періоду часу, уточнюються за допомогою різних процесів і реалізуються під час виконання.

Термін «стратегія» широко визнаний в роботах теоретиків і практиків у різних галузях знань. Його коріння глибоко занурене у військову сферу, де він найбільш широко використовується при аналізі військових операцій. Слово «стратегія» походить від грецьких слів *stratia* (*stratos* - військо, *ago* - вождь), які разом утворюють *strategos* (полководець або воєначальник, який керує військом). Пізніше, близько 550 року до н.е., цей термін став означати військове мистецтво, особливо розгортання військ у бою [63].

А. Чандлер визначав стратегію як процес встановлення ключових довгострокових цілей організації, вибору напрямів діяльності та розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення [77, с. 36].

М. Портер визначав стратегію як створення унікальної та сприятливої позиції підприємства на основі конкретних видів діяльності; якби існувала лише одна ідеальна позиція, стратегія була б непотрібною, оскільки всі компанії прагнули б до однакових результатів. Основна ідея стратегічного

позиціонування полягає у виборі видів діяльності, які відрізняють компанію від її конкурентів [53, с. 381].

Стратегія організації - це набір ключових цілей та основних шляхів їх досягнення. Зазвичай вона формується і розробляється на рівні вищого керівництва, але для її реалізації необхідна участь усіх рівнів управління.

Стратегія визначає напрямок дій, що підвищує її важливість, але водночас і ризик зробити неправильний вибір. Тому успішна реалізація стратегії вимагає створення сприятливого середовища для інвестицій в організацію та умов, що сприяють зміцненню і розширенню конкурентних переваг. Г. Мінцберг у 1998 р. визначив стратегію у вигляді комбінації 5-ти «Р»:

1. Стратегія як план (Plan) — це чітко визначений курс дій для досягнення певних цілей.

2. Стратегія як позиція (Position) — це позиціонування брендів, продуктів або компаній на ринку, яке визначається сприйняттям споживачів та інших зацікавлених сторін, а також впливом зовнішніх факторів.

3. Стратегія як хитрощі (Ploy) — це специфічний маневр, спрямований на обман конкурентів.

4. Стратегія як перспектива (Perspective) — бачення бажаного результату, до якого слід прагнути.

5. Стратегія як порядок дій (Pattern) - навіть якщо план не буде реалізований, порядок дій має бути гарантований [68].

Стратегія є ключовим елементом, оскільки ресурси для досягнення цілей зазвичай обмежені. До неї можна віднести постановку цілей, визначення кроків для їх досягнення та мобілізацію необхідних ресурсів. Стратегія визначає, яким чином цілі будуть досягнуті за допомогою доступних ресурсів. Зазвичай, стратегію формулює керівництво організації. Вона може бути спеціально розроблена або виникнути як результат діяльності, що демонструє, як

організація адаптується до зовнішнього середовища або конкурує на ньому. При виборі ефективних стратегій важливо враховувати декілька правил:

1. Стратегія повинна базуватися на SWOT-аналізі. Ігнорування його результатів збільшує ризик невдачі. Важливо також перевірити, чи може стратегічна альтернатива забезпечити досягнення попередньо визначених цілей.

2. Необхідно впевнитись, що всі функціональні стратегії, які підтримують цю альтернативу, взаємопов'язані.

3. Варто враховувати рівень ризику, пов'язаний з вибраною альтернативою, особливо якщо планується залучення великих інвестицій.

4. Не менш важливим є передбачення можливих ризикових ситуацій, що можуть виникнути під час реалізації стратегії [29].

Таким чином, з метою забезпечення результативності розроблених стратегій, ключовим аспектом є оптимізація процесу їх упровадження. Під час впровадження стратегії кожен рівень керівництва виконує свої завдання і функції. Важливу роль у цьому процесі відіграє вищий керівний склад. Таким чином, стратегія є інтегрованою моделлю дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Вона включає набір правил прийняття рішень, які визначають основні напрямки її ефективної діяльності.

Стратегії підприємств відображають специфіку їх функціонування, етапи розвитку, конкурентне становище та інші аспекти. На їхній зміст впливають особливості національної економіки, галузева приналежність, а також суб'єктивні фактори, зокрема стратегічне бачення та мислення засновників і керівників.

У сфері стратегічного управління використовуються різноманітні класифікації стратегій, що дозволяє систематизувати та аналізувати підходи до досягнення цілей організації. Це дає змогу керівникам ефективніше розробляти стратегічні плани, оцінювати можливі ризики й перспективи, а також

адаптувати стратегії до динамічних змін ринку та зовнішнього середовища [1].  
Різноманітні стратегії підприємств класифікують за певними критеріями, які вказані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

## Класифікація стратегій [6]

Критерії	Види стратегій
<b>За ієрархією в системі управління</b>	корпоративна (портфельна) стратегія; конкурентна (ділова) стратегія; функціональні стратегії; операційна стратегія (у даній класифікації не відноситься – до функціональних стратегій)
<b>За напрямом розвитку підприємства (базові стратегічні варіанти)</b>	зростання; скорочення; сполучення базових альтернатив; стратегія ліквідації (банкрутство); стратегія виживання (запобігання банкрутству); стратегія стабілізації.
<b>За функціональними ознаками</b>	маркетингова стратегія; операційна стратегія (як стратегія окремих підрозділів); виробнича стратегія (як функціональна стратегія); фінансова стратегія; соціальна стратегія; екологічна стратегія; стратегія НДКІР
<b>За видом диференціації (маркетингові стратегії)</b>	стратегія товарної диференціації; стратегія сервісної диференціації; стратегія іміджевої диференціації; стратегія кадрової диференціації.
<b>За конкурентною позицією на ринку</b>	стратегія лідерства; стратегія претендента; стратегія послідовника; стратегія новачка.
<b>За багатогранністю стратегій (ефективність стратегій підприємства)</b>	стратегії, що забезпечують лідерство при виході на ринок і його швидке завоювання; стратегії раптового та інтенсивного освоєння ринку; стратегії виявлення та зайняття ринкової ніші; стратегії трансформації економічних характеристик продукту, ринку або галузі.
<b>За способом досягнення конкурентних переваг</b>	стратегія оптимальних витрат; стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування

Класифікація стратегій підприємства допомагає чітко визначити роль кожного елементу в загальній системі, дає змогу керівникам оцінити ефективність різних стратегічних підходів. Однак для практичного втілення стратегії важливо мати ієрархічну структуру, яка забезпечить гармонію стратегій на різних рівнях.

Однією з таких структур є стратегічна піраміда, запропонована А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом, що класифікує стратегії за рівнями та дозволяє побачити взаємозв'язки між ними (рис. 1.1). Ця класифікація є надзвичайно важливою для диверсифікованих компаній, де необхідно забезпечити координацію між різними бізнес-напрямами та функціональними підрозділами.

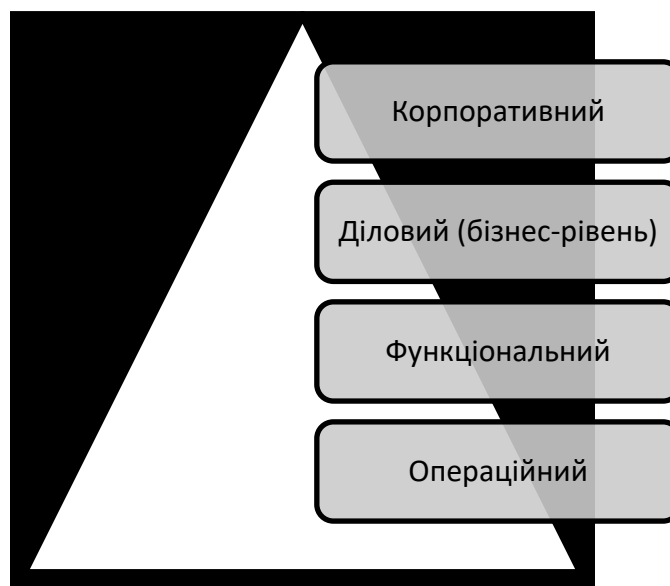


Рис. 1.1. Класифікація рівнів стратегій організації [64]

Корпоративна стратегія, що є верхнім рівнем піраміди, охоплює всі аспекти діяльності компанії, включаючи вибір галузей для інвестицій, визначення основних напрямів розвитку та формування конкурентних переваг. Вона також визначає місію, бачення та цінності, які орієнтують усю діяльність компанії.

Корпоративна стратегія є основним документом, що визначає загальний курс та способи розвитку компанії в довгостроковій перспективі. Її економічна сутність полягає у виборі пріоритетних напрямів бізнесу, формуванні стратегічних зон діяльності, визначенні шляхів зростання та диверсифікації, а також у розподілі ресурсів між різними видами діяльності. Основною метою корпоративної стратегії є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стабільності та зростання вартості компанії. Від правильного вибору корпоративної стратегії залежить успіх та ефективність функціонування підприємства в цілому [67].

Бізнес-стратегія розробляється на рівні бізнес-одиниці для забезпечення довгострокової конкурентної переваги. Вона відображається в бізнес-планах і визначає принципи діяльності на ринку, такі як ціноутворення, реклама та способи досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Ця стратегія також відома як конкурентна стратегія. Для компанії з одним видом діяльності корпоративна стратегія схожа на бізнес-стратегію. Важливим кроком у її розробці є SWOT-аналіз, який оцінює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії [66].

Функціональна стратегія охоплює комплекс планів та програм, спрямованих на діяльність функціональних підрозділів компанії (наприклад, маркетингового, фінансового, виробничого), які сприяють реалізації загальної бізнес-стратегії.

Ключовою метою функціональної стратегії є забезпечення узгодженості дій різних підрозділів компанії з метою досягнення визначених бізнес-цілей. Вона передбачає ефективне розподілення ресурсів та пошук оптимальних методів діяльності кожного підрозділу в контексті загальної стратегічної мети. Наприклад, маркетингова стратегія може бути орієнтована на збільшення

обсягу продажів, тоді як фінансова стратегія – на прискорення оборотності коштів. Для досягнення успіху функціональні стратегії повинні бути узгоджені між собою та взаємодіяти в єдиному напрямку.

Операційна стратегія охоплює комплекс короткострокових планів та завдань, спрямованих на реалізацію визначених стратегічних цілей на оперативному рівні. Вона передбачає детальне визначення конкретних дій та процедур, які виконуються в щоденній діяльності. Розроблення операційної стратегії здійснюється для окремих функціональних напрямків з метою ефективного впровадження стратегій вищого рівня [66].

Таким чином, піраміда відображає ієрархічну структуру стратегічного управління, підкреслюючи важливість узгодженості між різними рівнями для досягнення загальних цілей компанії та успіху на ринку. У контексті ринкових відносин, що розвиваються, і постійно мінливих економічних умов усі компанії, що працюють у сфері торгівлі, стикаються з економічними, фінансовими, соціальними та організаційними проблемами, зумовленими ринковою кон'юнктурою, посиленням конкуренції між компаніями та обмеженими фінансовими ресурсами.

В таких умовах будь-яка організація прагне зосередитися на розробці маркетингової стратегії, плануванні довгострокових результатів бізнесу та уточненні цілей і засобів реалізації обраного напрямку розвитку, а не на поточних маркетингових планах. У короткостроковій перспективі результати діяльності компанії залежать від фінансової збалансованості всіх напрямків поточної діяльності, але у довгостроковому періоді, на нашу думку, основоположним є вміння компанії вчасно адаптуватися до ринкових тенденцій і гнучко коригувати свій асортимент продукції.

Крім цього, для досягнення успіху на ринку підприємства повинні застосовувати активні стратегії, які передбачають не лише реакцію на

події, а й їх ініціювання. Активний маркетинг може допомогти компанії перетворити негативні фактори зовнішнього середовища на свої переваги. Наприклад, рецесія може надати окремим компаніям додаткові можливості для контролю над ринковою ситуацією та створити певні вигоди. Чітко розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству планувати свої дії, здійснювати якісне дослідження ринку та прогнозувати довгостроковий розвиток.

Маркетингова стратегія - це головний елемент ваших маркетингових зусиль. Вона необхідна для успішного розвитку компанії, збільшення продажів і прибутку. Успішний вихід на ринок, запуск нового продукту, розширення ринків збуту та інші важливі бізнес-процеси неможливі без чіткої стратегії. Вона може включати прагнення компанії стати лідером галузі, вихід на світові ринки, дослідження нових сфер для збільшення виробництва. Ключовим моментом маркетингової стратегії є визначення конкурентних переваг, наприклад, за рахунок впровадження нових технологій, розробки та просування нових продуктів, покращення якості обслуговування. Перші концептуальні розробки та дослідження стратегії розпочалися в середині 20-го століття. Однак термін «маркетингова стратегія» як наукова категорія почав формуватися в 1960-х роках, коли маркетинг став окремою науковою дисципліною.

Таблиця 1.2.

### Історичне зародження терміну "Маркетингова стратегія"

1. Поява маркетингових концепцій та перших моделей, таких як "4P" (Product, Price, Place, Promotion), запропонована Е. Джеромом МакКарті у <b>1960 році</b> .	В цей період маркетинг починає розглядатися як важлива складова бізнес-стратегії, а не лише як набір тактичних дій.
<b>2. У 1970-ті роки</b> відбулося поглиблення розуміння ринкової орієнтації та стратегічного планування,	почалося впровадження концепцій сегментації ринку, позиціонування продуктів та конкурентної переваги.
<b>У 1980-ті роки</b> відбулося впровадження концепції стратегічного маркетингу, що поєднує довгострокове планування з	Тоді ж з'явилася модель SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони, можливості і загрози), розроблена для стратегічного

аналізом конкурентного середовища та ринкових можливостей	планування.
<b>У 1990-ті роки</b> з'явилися нові підходи до маркетингової стратегії у зв'язку з розвитком інформаційних технологій та глобалізацією.	Тоді ж почало масштабування маркетингових моделей для врахування нових діджитал каналів і методів комунікації.
<b>З 2000-их років</b> та до сьогодні відбувається зміна природи маркетингу через інтеграцію діджитал маркетингу та соціальних мереж, появу нових діджитал продуктів тощо.	Дані та аналітика почали відігравати ще більше ролі в прийнятті стратегічних рішень в маркетингу.

Джерело: розроблено автором на основі [3,16]

Науковці по-різному підходять до трактування сутності поняття «маркетингова стратегія», а запропоновані визначення цього поняття подекуди є суперечливими, що формує теоретичне підґрунтя цього питання та створює труднощі у практичному виборі та реалізації маркетингової стратегії підприємства. в табл.1.3. наведено особливості визначення терміну маркетингової стратегії різними вченими.

Таблиця 1.3.

#### Особливості визначення терміну «маркетингова стратегія»

Автор	Сутність терміну «маркетингова стратегія»
Ассель Г.	основний метод впливу на покупців і спонукання їх до купівлі.
Балабанова В.	основний напрям зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації
Гончаров С.М., Кушнір Н.Б	Основні форми та методи перспективних дій, пов'язаних із вирішенням основних проблем, реалізацією стратегічних програм, досягненням значних, перспективних цілей
Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В.	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей
Ковальчук С.В.	Стратегія формується з урахуванням непередбачуваності розвитку ситуації; передбачає поетапне розгортання діяльності, наявність окремих проміжних цілей за кожним етапом; має враховувати не лише реальну наявність ресурсів, але й потенційні можливості їх отриманн
Колесніков Г.О.	Довгостроковий курс розвитку підприємства , розрахований на перспективу спосіб дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів

	організації (підприємства), для досягнення довгострокових глобальних цілей
Котлер Ф.	раціональна, логічна побудова, керуючись якою організація планує досягати цілей і вирішувати маркетингові задачі. Вона включає конкретні стратегії за окремими цільовими ринками, комплексу маркетингу і розрахунок витрат на маркетинг
Ларіна Я.С., К.С. Завальнюк	основний напрям, орієнтир, який дає змогу приймати рішення на певних етапах, або узагальнена модель дій підприємства для досягнення маркетингових цілей
МакДональд М.	засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Мазур О.В.	формування та реалізація цілей і задач підприємства за кожним окремим ринком (ринковому сегменту) та за кожним окремим товаром на певний період часу для здійснення комерційної діяльності
Шершньова З.Є.	ідеальна модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу
Хершген Х.	принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей
Хассі Д.	діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб

*Джерело: складено на основі [12,16]*

Як показано в табл. 1.3., кілька авторів розглядають маркетингову стратегію з різних точок зору, але всі вони наголошують на важливості маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей компанії.

Отже, маркетингова стратегія охоплює всі аспекти бізнес-діяльності, пов'язані з аналізом ринку, розробкою продукту, просуванням та продажами, а також побудовою та підтримкою відносин з клієнтами. Рівно 95% неефективності просування бізнесу полягає в нерозуміння того, як створити професійну маркетингову стратегію та перевести її з документа в практичну реалізацію.

Відповідно, є два види маркетингових стратегії за тривалістю реалізації: довготривала та на короткий період.

- Маркетингова стратегія довготривала (Long-Term Marketing Strategy) – це ваше призначення, загальна картина, те, чого ви хочете досягти протягом місяців або років. Думайте про це, як про будівництво міцного фундаменту та сходження на гору ринку.

- Маркетингова стратегія на короткий період (Short-Term Marketing Strategy) – сходинки на цьому шляху, негайні досягнення, які підтримують ваші довгострокові цілі. Подумайте про це як про кроки в гору, щоб досягти місця призначення.

Окрім ключових завдань, маркетингові стратегії сприяють вирішенню інших проблем, зокрема, визначенню корпоративних цілей, профілюванню цільових сегментів споживачів, виявленню сегментів споживачів з високим потенціалом купівлі продукції, розробці унікальних брендів та позиціонування, встановленню планів маркетингового бюджету та оптимізації використання ресурсів. В рамках маркетингової стратегії компанія виходить на ринок, продає продукцію, визначає ціни та співпрацює з клієнтами і співробітниками. У сучасному суспільстві кожна компанія повинна розробити власну маркетингову стратегію, щоб зберегти конкурентоспроможність і отримувати прибуток, а також адаптуватися до складного середовища, яке постійно змінюється і важко передбачити.

Особливості маркетингової стратегії в період війни є особливо важливими для вітчизняних компаній. При розробці маркетингової стратегії компанії обов'язково повинні враховувати її внесок у прибуток і перемогу, включаючи підтримку військових і людей, які постраждали від війни, участь у проектах, що мають соціальне значення.

Будь-яка маркетингова програма передбачає вирішення низки завдань. Механізмом виконання цих завдань є маркетингова стратегія. У зв'язку з цим розроблення стратегії маркетингу включає сегментування і вибір цільового

ринку, визначення стратегії позиціонування, а також вибір стратегії використання елементів комплексу маркетингу. Під час вибору маркетингової стратегії визначається цільовий сегмент ринку, способи та прийоми позиціонування продукції або організації, а також конкретні маркетингові інструменти, що входять до комплексу маркетингу. У зв'язку з цим розробка маркетингової стратегії здійснюється в наступних етапах (рис. 1.2.).

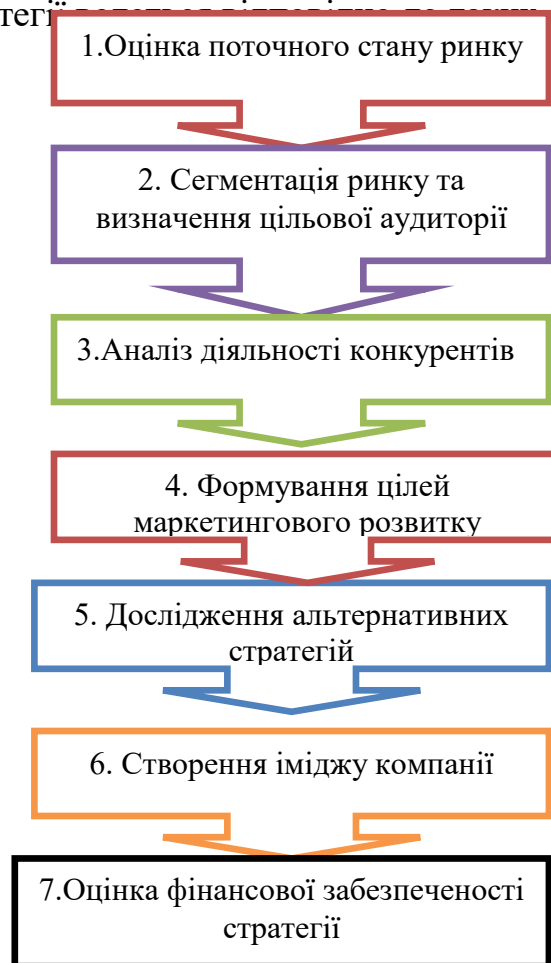


Рис.1.2. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства  
Джерело: складено на основі [16]

Перший етап передбачає проведення комплексного дослідження ринкового середовища з метою отримання всебічної інформації про чинники, що впливають на діяльність організації. Головним результатом цього етапу є формування обґрунтованих прогнозів та визначення тенденцій розвитку ринку,

оцінка його кон'юнктури, а також аналіз ємності та частки ринку, яку займає організація [16].

На другому етапі розробки стратегії маркетингу здійснюється сегментація ринку. Цей процес базується на даних, отриманих в результаті проведеного дослідження ринку. Сегментація передбачає поділ ринку на окремі групи споживачів з урахуванням їхніх характеристик та особливостей сприйняття елементів маркетингового комплексу [16].

Третій етап передбачає глибинний аналіз діяльності конкурентів, метою якого є отримання вичерпної інформації для забезпечення конкурентних переваг та пошуку можливостей для співпраці. Проводиться оцінка сильних і слабких сторін конкурентів, їхньої частки ринку та реакції споживачів на застосовувані ними маркетингові інструменти. Результатом цього етапу має стати чітке уявлення про позицію підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами та визначення перспективних шляхів розвитку.

Четвертий етап фокусується на формуванні цілей маркетингового розвитку. До найпоширеніших цілей належать: збільшення частки ринку, скорочення часу виведення нових товарів на ринок, досягнення переваги над конкурентами в плані якості та витрат, лідерство за технологіями та іміджем. Досягнення цих цілей є ключовим для зміцнення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого становища на ринку в довгостроковій перспективі [16]. П'ятий етап передбачає дослідження всіх можливих маркетингових стратегій, враховуючи наявні умови та ресурси організації [16]. Шостий етап спрямований на створення іміджу підприємства, який відіграє вирішальну роль у формуванні сприйняття потенційними клієнтами його продуктів і послуг як більш цінних та кращих в порівнянні з аналогами конкурентів. Завершальний, шостий етап включає оцінку фінансової доцільності обраної маркетингової стратегії. На цьому етапі проводяться

відповідні заходи для визначення її економічної ефективності та ризиків (рис. 1.3).

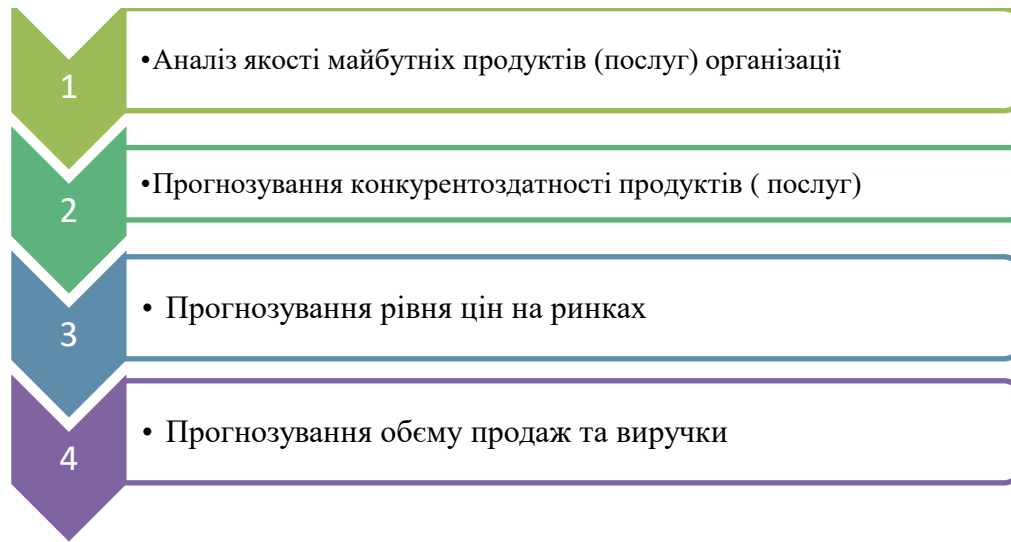


Рис. 1.3. Основні етапи оцінки фінансової спроможності обраної стратегії маркетингу

*Джерело: складено на основі [16]*

Отже, сучасне управління підприємствами базується на принципах маркетингу, який інтерпретується як концепція досягнення комерційних цілей шляхом задоволення потреб споживачів.

Історично, підхід до маркетингової діяльності підприємств еволюціонував залежно від стадії суспільного розвитку, економічних, соціальних та міжнародних чинників. На сьогоднішній день він знайшов своє відображення в концепції маркетингу стосунків, яка спрямована на досягнення довгострокових цілей господарської діяльності шляхом встановлення та підтримки стабільних, тривалих відносин з бізнес-партнерами, включаючи споживачів, які активно залучаються до процесу формування маркетингової стратегії.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства можна визначити як безперервний процес реалізації управлінських функцій (організації, планування, аналізу, мотивації та контролю) у сфері маркетингу на основі аналізу маркетингової інформації та результатів маркетингових досліджень. Метою

такого управління є своєчасна адаптація підприємства до потреб цільової аудиторії ринку шляхом підвищення ефективності маркетингових інструментів з урахуванням принципів соціально-етичного маркетингу.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства**

Створення стратегій управління та маркетингу включає аналіз ринкового середовища та перспективи майбутнього розвитку, що включає макро- та мікросегментацію, оцінку привабливості ринку та сегментів ринку, а також аналіз конкурентоспроможності компанії та продукції. Наступним кроком є формулювання стратегії.

Стратегії розвитку для конкретних областей включають розробку продуктів і розподіл ресурсів і встановлюються на рівні відділів або окремих підрозділів компанії. Функціональні стратегії застосовуються до окремих продуктів і включають сегментацію цільового ринку та позиціонування продукту за допомогою маркетингових інструментів. Далі проаналізуємо характеристики конкуренції та потенціал ринку та поведінку споживачів. Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно застосовувати SWOT-аналіз. Бенчмаркінг корисний для оцінки конкурентного становища компанії. Він включає порівняння основних факторів успіху компанії з

факторами її конкурентів. Порівняння проводяться на основі різних критеріїв, включаючи якість і ціну, технологію, частку ринку, собівартість і рентабельність продукції, продуктивність праці, обсяг продажів, якість управлінських процесів, інновації, репутацію компанії та стратегії конкурентів. На основі результатів SWOT-аналізу та маркетингових досліджень оцінюється конкурентна позиція компанії в галузі. Крім того, аналізується поведінка споживачів, зокрема їхні наміри, ставлення до діяльності компанії, рівень задоволеності та мотивація.

З урахуванням результатів аналізу визначається загальна стратегія розвитку компанії, яка може включати одну або кілька стратегій. Отже, вибір стратегій визначає успіх діяльності компанії.

Компанії використовують диверсифікацію для зростання та зменшення ризиків, розширюючи асортимент продукції та виходячи на нові ринки. Горизонтальна диверсифікація дозволяє використовувати вже наявну клієнтську базу та репутацію бренду для просування нових продуктів. Вертикальна диверсифікація, навпаки, дозволяє оптимізувати виробничий процес та ланцюг поставок, додаючи продукти, які тісно пов'язані з існуючим бізнесом.

Далі слід вивчити особливості конкуренції, ринковий потенціал та поведінку споживачів. Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно використовувати SWOT-аналіз. Для оцінки конкурентного становища компанії корисно використовувати бенчмаркінг, який передбачає порівняння ключових факторів успіху компанії з її конкурентами. Порівняння базується на таких критеріях, як якість і ціна, технологія, частка ринку, собівартість і рентабельність продукції, обсяги продажів, інновації, репутація компанії, стратегії конкурентів тощо.

На основі результатів SWOT-аналізу та маркетингових досліджень оцінюється конкурентний стан компанії в галузі. Крім того, аналізується

поведінка споживачів, включаючи їхні наміри та ставлення до діяльності компанії, рівень задоволеності та мотивацію. З урахуванням даних аналізу розробляється загальна стратегія розвитку компанії, яка може включати одну або кілька стратегій. Таким чином, вибір стратегії визначає успіх діяльності компанії.

Стратегія диверсифікації спрямована на розширення асортименту продукції та включає розвиток нових напрямків. Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск нового продукту, враховуючи, що споживачі вже знайомі з компанією та користуються її продукцією. Вертикальна диверсифікація також пов'язана з впровадженням нового продукту, який є частиною існуючого асортименту.

Сегментація споживачів передбачає розподіл на групи з метою пропозиції товарів або послуг, адаптованих до конкретного сегмента, наприклад, за рівнем доходу. Стратегія глобалізації передбачає адаптацію компанії до ринку шляхом стандартизації продукції. Стратегія кооперації передбачає співпрацю з іншими компаніями на взаємовигідних умовах. Стратегії Портера (див.рис. 1.4).

Стратегії зростання — найпоширеніші методи, що зосереджуються на розширення продукту (ринку, галузі або технології). Вони спрямовані на максимізацію прибутку, активний розвиток нових ринків, використання всіх можливостей та закріплення міцних позицій (рис. 1.4).

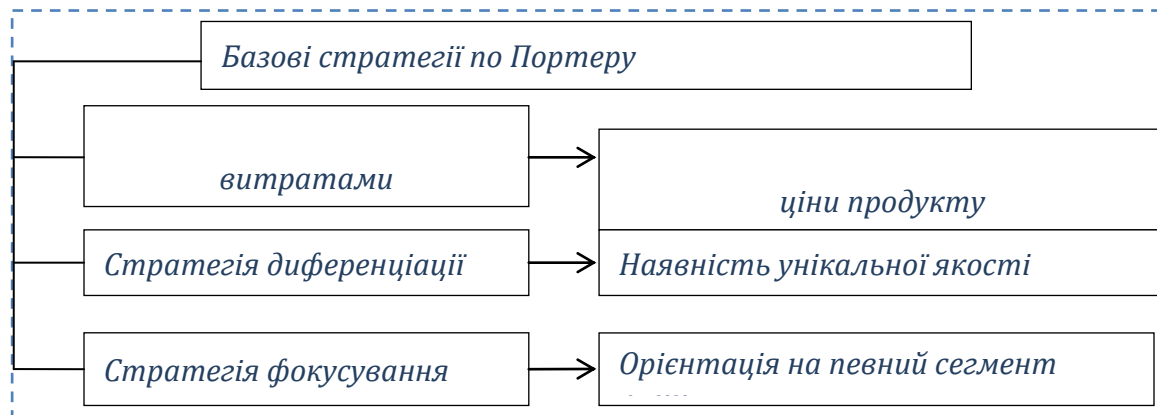


Рис. 1.4 Базові стратегії по Портеру [13]



Рис. 1.5. Стратегії зростання [13]

Також стратегії маркетингу можна класифікувати за ознакою визначення своєї позиції по відношенню до конкурентів. Конкурентні стратегії представлена на рис. 1.6.

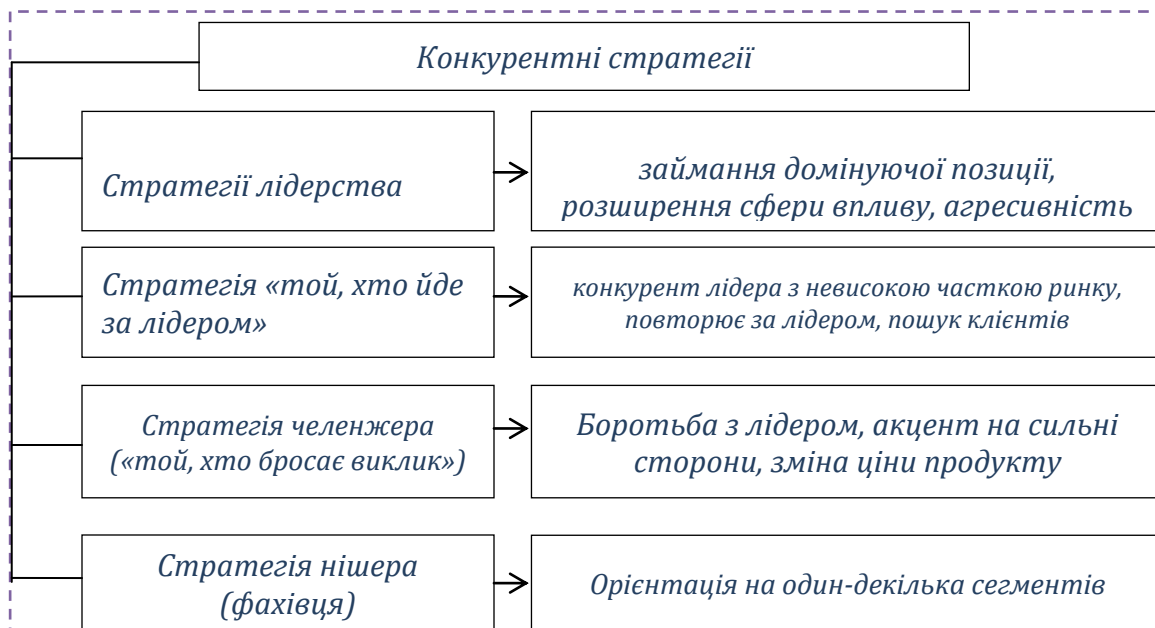


Рис. 1.6. Конкурентні стратегії [13]

Лідерські стратегії можуть фокусуватися на збільшенні присутності на ринку або на утриманні вже досягнутих позицій.

**Стратегія челенджера (претендента):** Компанія, яка прагне потіснити лідера ринку, активно атакує його позиції. Вона виявляє та використовує вразливі місця лідера, займає незаповнені ним ринкові ніші або сегменти, де лідер не надто сильний. Для ослаблення лідера використовуються продумані PR-кампанії, агресивна реклама та різні способи стимулювання споживчого попиту.

**Стратегія наслідування (імітації):** Претендент на лідерство може копіювати успішні рішення лідера, наприклад, дизайн продукту та упаковки, або повторювати рекламні кампанії конкурентів. Також, розширення на нові ринки може бути частиною цієї стратегії.

**Стратегія нішера:** Компанія зосереджується на домінуванні або утриманні сильних позицій у вузькоспеціалізованій ринковій ніші. Для досягнення цієї мети можливе партнерство з іншими виробниками або, навпаки, розширення діяльності за межі поточної ніші.

Підприємство може використовувати різні маркетингові стратегії, зокрема наступальні, відступальні (демаркетинг) та стратегії утримання. Наступальна стратегія спрямована на активне розширення ринкової частки та посилення позицій за допомогою агресивного маркетингу. Стратегія утримання має на меті збереження поточного стану компанії, якщо він є прийнятним, або коли немає можливості чи бажання впроваджувати наступальну стратегію. Відступальна стратегія застосовується для мінімізації збитків у випадку негативних результатів або браку ресурсів, і може навіть призвести до зменшення обсягів діяльності.

Для ефективного просування та продажу продукції компанія використовує комплексну маркетингову систему. Вона охоплює широкий спектр функцій, елементів та методів, а також передбачає налагоджену систему

комунікацій як всередині організації, так і з зовнішнім середовищем. Стратегія компанії на ринку формується на основі аналізу зовнішніх факторів, таких як конкуренція, постачальники та потреби споживачів, що вивчаються за допомогою маркетингових досліджень. Маркетингова діяльність є безперервним процесом, що базується на обміні інформацією та ресурсами між компанією та її оточенням.

Система маркетингу являє собою комплекс заходів, що здійснюються компанією для ефективного продажу продукції, включаючи специфічні функції, елементи та методи, а також передбачає складну систему взаємозв'язків як всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище вивчається за допомогою маркетингових досліджень і охоплює конкурентів, постачальників та ринок, що визначає дії підприємства на ринку. Цей процес є безперервним, оскільки передбачає обмін ресурсами та інформацією.

Макросередовище підприємства охоплює його виробничі функції, а також маркетингову діяльність. Це середовище включає систему взаємодії між підприємством і суб'єктами макросередовища, що реалізується через правові, політичні та податкові чинники, а також через рівень цін, зайнятість, споживчі витрати тощо. Відповідаючи на зміни в макросередовищі, компанія формує маркетингову стратегію, яка інтегрує потреби ринку з власними ресурсами для досягнення конкурентних переваг.

Для успішного впровадження маркетингових ідей необхідно використовувати всебічну стратегію з чіткою структурою управління. Відділ дослідження ринку повинен включати фахівців з економічної інформації, інформаційного обслуговування, аналізу і прогнозування попиту, а також фахівців з автоматизованої обробки інформації. Кількість секторів у відділі збуту визначається асортиментом продукції. У рекламному секторі працюють фахівці, які займаються рекламою, організацією торгових заходів, виставок та

фірмових магазинів. Відділ сервісного обслуговування створюється тільки в підприємствах, що спеціалізуються на виробництві машин і складної техніки, і включає спеціалістів з обслуговування та ремонту.

Для успішного управління маркетинговою діяльністю необхідно розробити маркетингову стратегію, провести дослідження ринку, організувати просування та збут продукції, а також забезпечити логістику та управління платежами. Ключовим етапом є створення відділу маркетингу та визначення очікуваних результатів. Подальші маркетингові дослідження допомагають ідентифікувати проблеми. На основі цих досліджень розробляється маркетингова стратегія.

Розробка маркетингового плану – це спільна задача, в якій беруть участь різні підрозділи компанії, включаючи маркетинг, менеджмент, виробництво, збут, комерційний та фінансовий відділи. Технічний відділ відповідає за розробку продукту та його конкурентні переваги. Ефективність маркетингової діяльності контролюється шляхом оцінки досягнення поставлених цілей. Процес вибору маркетингової стратегії детально описаний на рис. 1.7.

Формування маркетингової стратегії підприємства, як показано на рис. 1.8, вимагає врахування не лише ринкових факторів, але й внутрішніх аспектів. Ключовими є організаційна структура, система мотивації, довгострокове планування трудових ресурсів, а також організаційна культура, що визначає цінності, переконання, командну взаємодію та загальний менталітет компанії. До ключових проблем, що ускладнюють планування маркетингової діяльності на українському ринку, належать:

- Високий рівень невизначеності, зумовлений макроекономічними, політичними та соціальними трансформаціями.

- Недостатня підтримка маркетингових зусиль з боку вищого керівництва та обмежена компетентність працівників маркетингових підрозділів.
- Відсутність розвиненої методичної та інструментарію для проведення комплексних ринкових досліджень.



Рис. 1.7. Етапи вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [12,16]

- Нечіткий розподіл обов'язків між відділами, що займаються дослідженням ринку та збутом продукції.



Рис. 1.8 Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

*Джерело: складено на основі [12,16]*

У табл. 1.4 наведена детальна структура етапів розробки маркетингової стратегії. Для проведення аналізу конкурентного середовища пропонується використовувати модель "5 сил конкуренції" М. Портера, яка передбачає

комплексне дослідження конкурентів, споживачів, постачальників, товарів-замінників та внутрішнього потенціалу підприємства.

Ключовими показниками для аналізу є частка ринку, конкурентні переваги, обсяги закупівель, можливості заміни продукції та потенційні загрози для компанії [24].

Таблиця 1.4.

#### Деталізація етапів розробки маркетингової стратегії

1. Аналітичний етап	Аналіз зовнішнього середовища: популярні тренди, фінансові можливості у регіоні, умови кредитування для бізнесу, рівень інфляції, особливості законодавства
	Аналіз ринку: виділення сегментів, канали дистрибуції, умови постачальників та виробників, прогноз непередбачуваних ситуацій
	Аналіз конкурентів: товари, ціна, методи просування, доля ринку, конкурентоспроможність власних товарів.
	Аналіз підприємства: статистика, контент, порівняння продуктів та послуг з конкурентами
2. Практичний етап	Постановка цілей
3. Етап реалізації та контролю	Розробка детального плану дій
	Моніторинг і оцінка результативності роботи, адаптація маркетингової стратегії залежно від ринкових умов, регулярний облік прибутку, зменшення випуску малопопулярних товарів, аналіз відгуків клієнтів та їх обробка.

Позиціювання бренду полягає у формуванні стратегії просування, яка підкреслює найважливіші характеристики продукту для цільової аудиторії, визначає можливі шляхи зростання та встановлює конкретні завдання для кожного аспекту маркетингу. Аналіз формує тактику та інструменти для їх реалізації. Для контролю застосовують маркетинговий аудит, який дозволяє оцінити, наскільки стратегія відповідає визначеним критеріям. Якщо результати маркетингової стратегії не відповідають очікуванням, це може бути зумовлено нечіткими цілями, недостатніми або погано сформульованими метриками, недостатнім дослідженням цільової аудиторії, неефективними каналами комунікації, невідповідною рекламою, пропущеними термінами, неповним

короткостроковим плануванням або неналежно розробленими системами аналітики. Успішна реалізація маркетингової стратегії вимагає не лише своєчасного та точного виконання, але й ретельного контролю на кожному етапі. Це передбачає ефективну комунікацію в команді, аналіз результатів, моніторинг ключових показників та швидке реагування на будь-які відхилення від плану. Отже, стратегія визначається як комплексний план, що інтегрує ключові цілі організації, політику, рішення та послідовність дій в єдину структуру. Застосування стратегії можливо на всіх рівнях організаційної структури і охоплює різні функціональні області управління. Сучасний маркетинг виходить за рамки традиційного розуміння "реклами". Відділи маркетингу сучасних компаній виконують широкий спектр функцій: аналіз та задоволення потреб клієнтів; розробка продуктових лінійок; формування цілей організації; позиціонування бренду на ринку; встановлення стилю комунікації; створення загального образу бренду.

Ці функції сприяють формуванню ефективних маркетингових стратегій, які допомагають підприємствам досягати успіху на ринку.

Одним з найважливіших чинників, що впливають на формування маркетингової стратегії, є конкуренція. Вона відіграє вирішальну роль у визначенні успішності підприємства.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ**

### **2.1. Тенденції розвитку ринку крафтового морозива та конкурентні позиції на ньому ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"**

Ринок молочної продукції України у 2020-2024 рр. зазнав значних трансформацій, обумовлених економічними, геополітичними та соціальними чинниками. До 2022 р. галузь показувала помірну тенденцію до спаду, демонструючи відносно рівномірні обсяги виробництва (2019 р. – 9,7 млн тонн; 2020 р. – 9,3 млн тонн; 2021 р. – 8,7 млн тонн)[5].

Проте вже у 2022 р. (7,7 млн тонн) ситуація різко змінилася через війну, що спричинила окупацію територій, руйнування виробничих потужностей та скорочення поголів'я корів. Відтак, виробництво молока суттєво зменшилося, а до 2023 р. його загальний обсяг склав лише 7,4 млн тонн, що значно менше за довоєнні показники.

Окрім зменшення обсягів виробництва додатковим викликом є зростання витрат виробництва, які значно збільшилися через подорожчання енергоносіїв, кормів, транспорту та логістичних послуг. Ці фактори спричинили підвищення собівартості продукції та зростання кінцевих цін на молочні продукти, що негативно позначилося на платоспроможності споживачів. Також варто відзначити труднощі, пов'язані з експортом української молочної продукції(блокади кордонів) [10].

Усі зазначені фактори впливають на інвестиційні ризики для інвесторів, що зменшує їхню зацікавленість. Серед них можна виділити й проблеми, такі як використання застарілих технологій на багатьох підприємствах та нестача

кадрів, викликана мобілізацією та трудовою міграцією кваліфікованих спеціалістів.

У нинішніх умовах війни та економічних змін ринок крафтового морозива в Україні стикається з численними викликами. До початку повномасштабного вторгнення середній споживач в Україні споживав близько 2,3 кг морозива на рік, це менше, ніж у країнах ЄС, де цей показник становив 12,9 кг. До 2022 р. обсяги виробництва морозива в Україні стабільно зростали на кілька відсотків щороку, при цьому частка крафтових виробників не перевищувала 5% від загального ринку.

На фоні зростання внутрішнього споживання обсяги експорту молочних продуктів скорочувалися, тоді як імпорт зростав. Наприклад, у 2024 р. експорт може знизитися на 25%, до 0,5 млн тонн, в той час як імпорт, за прогнозами, зріс би на 28%, до 0,4 млн тонн. Це збільшує ризик перетворення України на нетто-імпортера молочних продуктів, що може негативно вплинути на інвестиційну привабливість сектора [19].

Війна суттєво вплинула на крафтових виробників. Попит на морозиво знизився на 50-60% у 2021 р., хоча у 2023 р. спостерігалось незначне відновлення на 10-15%. Ціни на морозиво також суттєво впливають на попит через значне зниження реальних доходів українців. Порівнюючи з цінами до 24 лютого 2022 р., вартість морозива збільшилася приблизно на 40%. Під час блекаутів підприємства зазнавали втрат продукції та несли додаткові витрати на генератори. Незважаючи на ці виклики, український ринок крафтового морозива демонструє значний потенціал для зростання, особливо в середньо- та довгостроковій перспективі[61].

Однією з важливих переваг є низький рівень конкуренції (частка - 5%). Позитивно впливає й тренд на здорове харчування, який стимулює попит на натуральне, органічне та безлактозне морозиво, виробництво якого є

пріоритетом для ринку крафтового морозива. Згідно з дослідженням ринку крафтового морозива до 2022 р., щорічний обсяг виробництва в Україні зростає на кілька відсотків, при цьому, кількість крафтових виробників залишалася нижче 5% від загального обсягу ринку.

Крафтові виробники вирізняються тим, що пропонують унікальні смаки, зазвичай виготовляючи морозиво з натуральних інгредієнтів, проте ціна їхньої продукції в 3-5 разів вища, ніж у масових виробників. Українські компанії, що спеціалізуються на виробництві крафтового морозива, присутні на ринку (рис.2.1.).

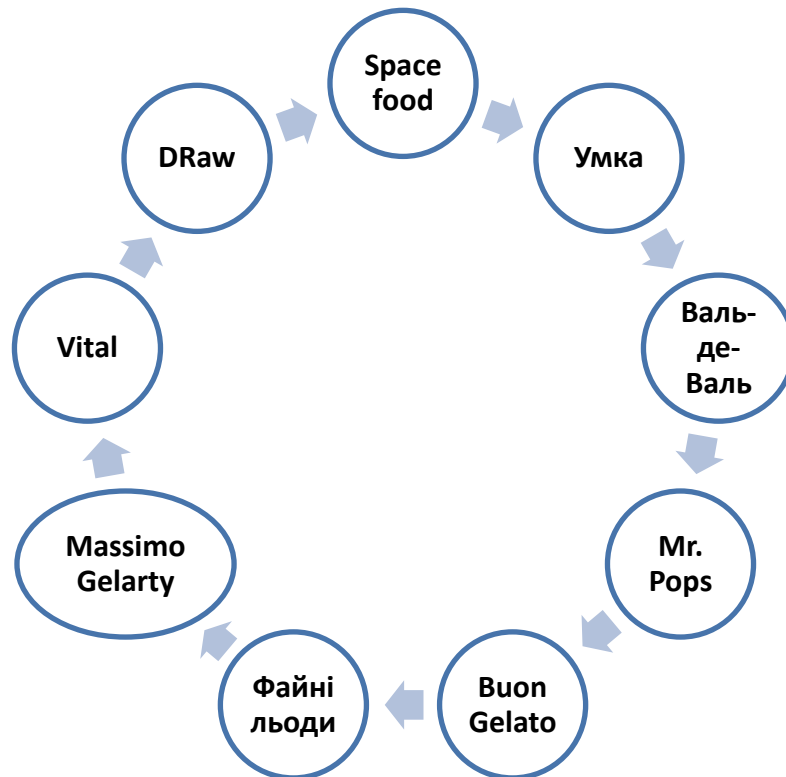


Рис.2.1. Виробники крафтового морозива в Україні[61]

Об'єктом нашого дослідження є SPACE ICE - це торгова марка української продуктової компанії SPACE FOOD, яка виробляє інноваційні натуральні продукти. Під цієї маркою випускаються морозиво та заморожені

десерти. Компанія була зареєстрована 15.01.2021р. під назвою ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА".



Рис 2.2. Логотип торгової марки компанії SPACE FOOD та SPACE BITE [65]





Space Ice — змінюємо ринок десертів України на краще!

Рис 2.3. Слоган компанії SPACE FOOD [65]

Основний вид діяльності (КВЕД) – 10.52 Виробництво морозива [60]. Сьогодні компанія ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"(SPACE FOOD) випускає більше 40 продуктів під торговими марками SPACE ICE та SPACE BITE [59].

Таблиця 2.1.

## Загальна характеристика ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"

	<p><b>Місія компанії:</b> "Створювати інноваційні, натуральні та якісні продукти, які викликають вау-ефект роблять світ кращим. Ми віримо, що українська компанія здатна досягти світового рівня пропонуючи якісні смачні продукти, що подобаються людям по всьому світу" [4]</p>
	<p><b>Інноваційність</b> – в технології, формі, текстурі та смаках</p> <p><b>Натуральність</b> – усі продукти виготовлені з натуральних інгредієнтів найвищої якості</p> <p><b>Дизайн</b> – кожен продукт – це не лише смакове, а й візуальне задоволення</p> <p><b>Емоції</b> – споживання продукції ТМ SPACE ICE – це маленьке свято, яке приносить радість</p>

Компанія співпрацює з такими національними торговими мережами як «Метро», «Новус», «Сільпо», «Фора», «Таврія», «WineTime», «Мегамаркет», «GoodWine», «Ultramarket», «Пчїлка» та HoReCa. Продукцію від SPACE ICE можна знайти у будь якому українському місті обласного значення і в деяких туристичних містах. Також можлива доставка онлайн замовлень по всій

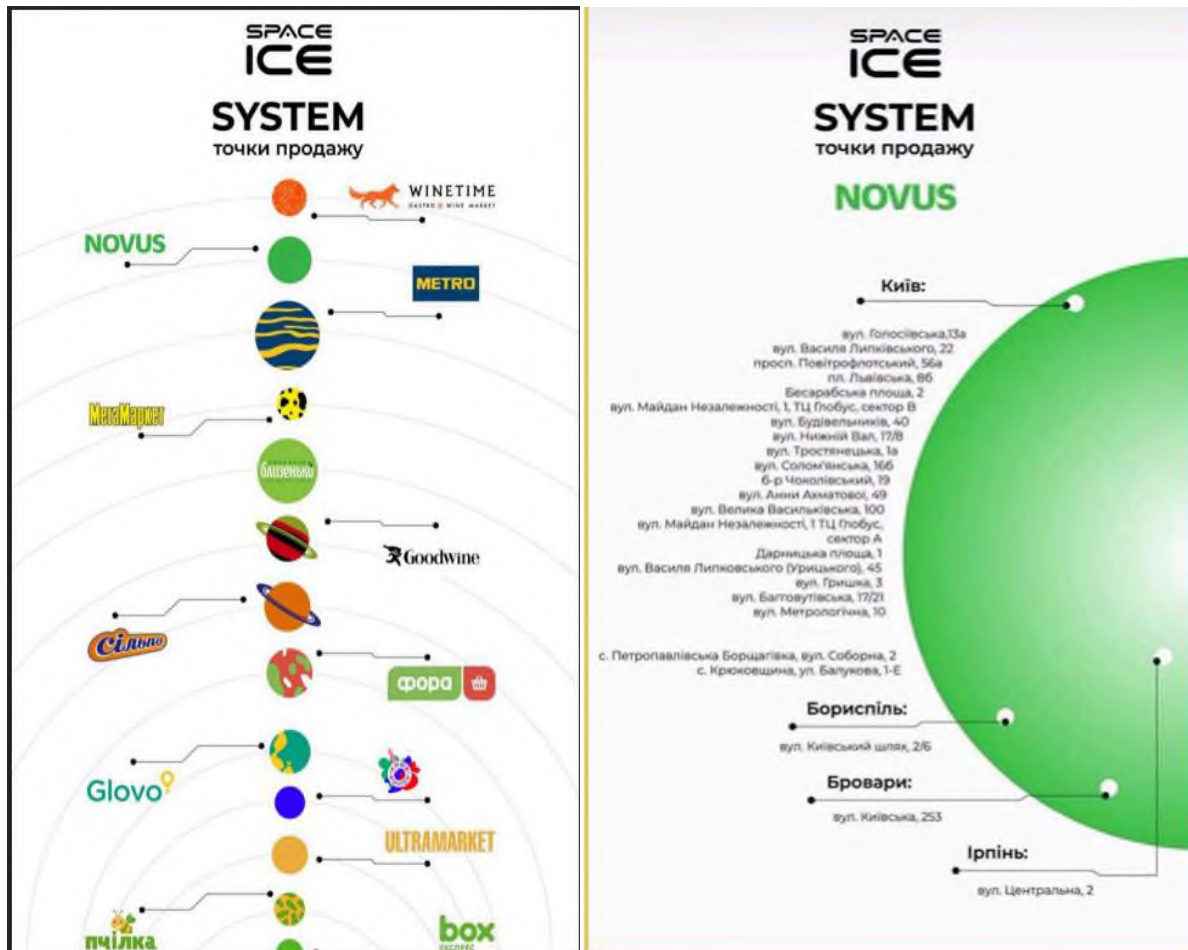


Рис.2.4. Національні торгові мережі та дистриб'ютори співпраці підприємства[57]

Організаційна структура ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" є класичною функціональною структурою, де кожен відділ відповідає за конкретну функцію і співпрацює з іншими відділами для досягнення загальної мети підприємства і дозволяє ефективно організувати роботу підприємства.

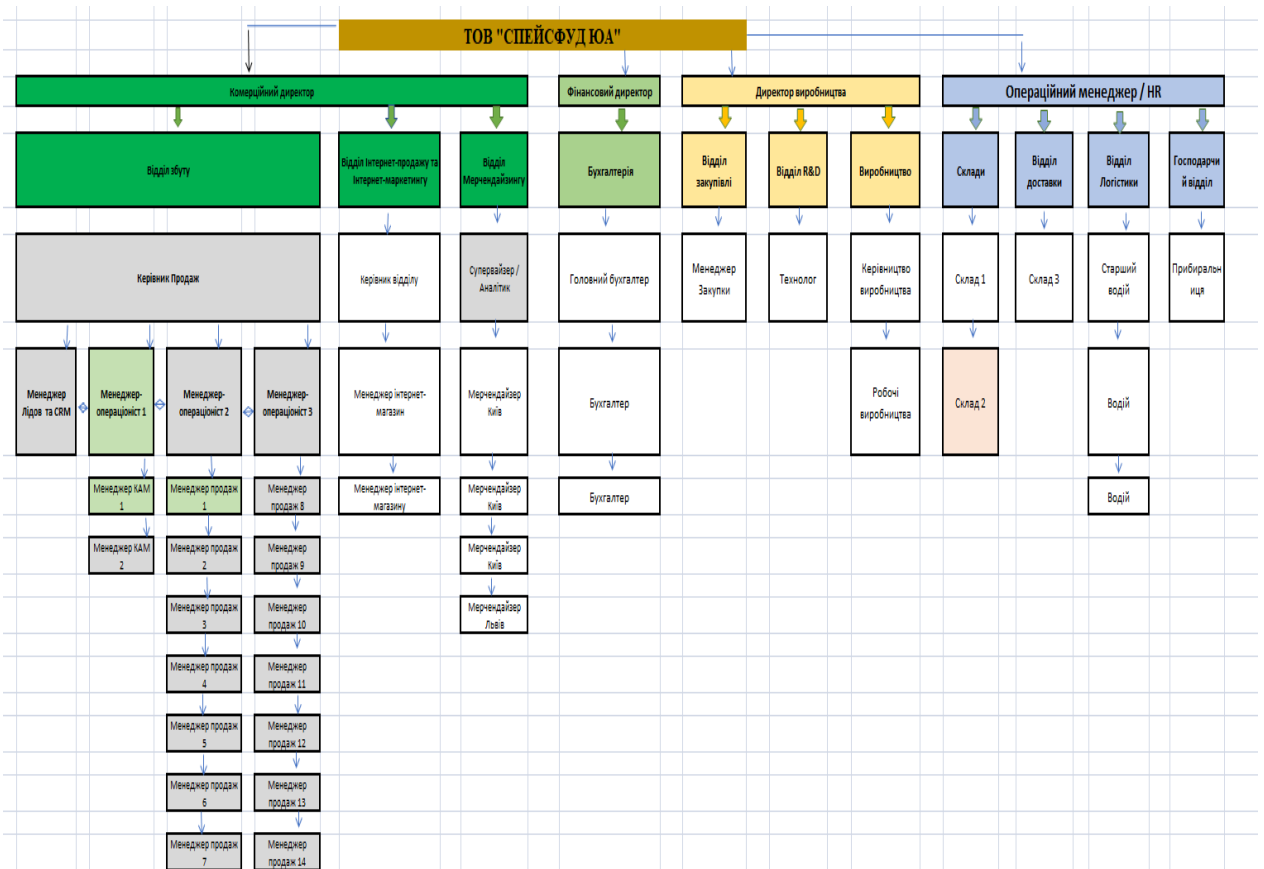


Рис.2.5. Організаційна структура ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" [57]

У SPACE FOOD є власний відділ маркетингу, який займається всіма ключовими напрямками просування бренду та продукції. Організаційна структура:

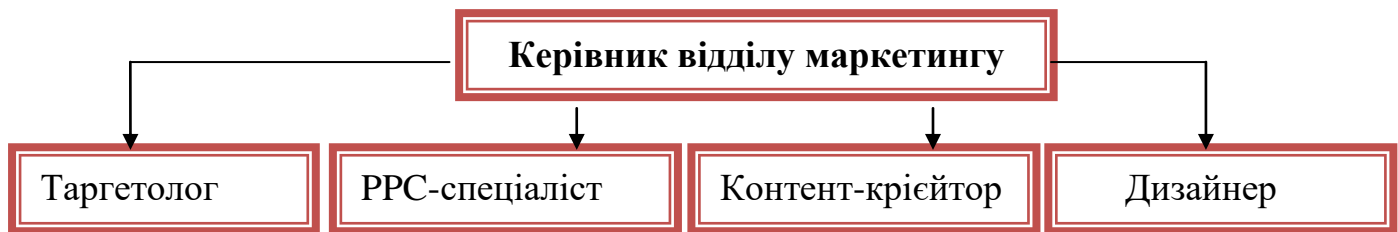


Рис. 2.6. Відділ маркетингу SPACE FOOD

Основні функції відділу: аналіз ринку та конкурентного середовища, розробка та реалізація рекламних кампаній, налаштування та ведення реклами

(таргетинг, контекстна реклама), контент-маркетинг (створення текстів, візуального контенту, ведення соцмереж), робота з інфлюенсерами.

Space Ice є відносно молодим гравцем ринку крафтового морозива в Україні, що спеціалізується на унікальних смаках та натуральних інгредієнтах. Основна конкурентна перевага компанії – інноваційний підхід до асортименту та використання цифрових продажів (онлайн-платформи, соціальні мережі).

Дослідження підприємств конкурентів дало змогу провести порівняльну характеристику на ринку крафтового морозива(див.табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика підприємств-конкурентів крафтового морозива

Показники	Space Ice	Honey	Vital Ice	Mr Pops
Рік заснування	2020	2010	2017	2015
Асортимент продукції	Морозиво (крафтове) та батончики протеїнові, десерти з ягід	Десерти(торти, тістечка, макарони), випічка(круасани), морозиво, пасти та джеми	Морозиво(крафтове)	Крафтове морозиво (у лінійці бренду є як класичні, звичні для українців смаки, так і екзотичні. До речі, тут навіть навчають клієнтів, як перейти від простого смаку до дивного.). Мочі
Цільова аудиторія	Любителі унікальних смаків морозива	Поціновувачі десертів та випічки преміум-класу	Любителі натуральних продуктів	Люди, яким важлива якість, а не ціна; ті, хто любить смакові експерименти;

Цінова категорія	Компанія позиціонує свою продукцію в середньому та преміальному у цінових сегментах ринку морозива в Україні	Продукція компанії належить до середнього та преміального цінових сегментів	Продукція компанії позиціонується в середньому та преміальному цінових сегментах	В основному преміум сегмент
Канали збуту	Роздрібні мережі(Сільпо, NOVUS та інші),онлайн платформи (Instagram, Facebook) та спеціалізовані точки продажу	Власні кафе-кондитерські, онлайн-замовлення	Роздрібні мережі та супермаркети(Міні-маркет, Еко-лавка та інші),спеціалізовані магазини та онлайн-продажі	Mr.Pops продається у 62 різних точках. У Києві – близько 30 точок. Ще більше точок у Дніпрі. Також продається у Варшаві.  ( ЦУМ, мережа «М'ясторія і магазин Carnivora. Серед кав'ярень ми співпрацюємо, зокрема, з закладами Вадима Грановського, а також Come & Stay і Kachorovska Store&Cafe.  Кав'ярні третьої хвили)

Унікальні особливості	Відрізняється від конкурентів своїм крафтовим підходом, унікальними смаками та акцентом на натуральні інгредієнти, що приваблює споживачів, які шукають оригінальні та високоякісні десерти.	Відрізняється від конкурентів своєю спеціалізацією на авторських десертах та випічці преміум-класу, використанням високоякісних інгредієнтів, естетичним оформленням продукції	Відрізняється від конкурентів своєю спеціалізацією на авторських десертах	<p>Mr.Pops – це українська інтерпретація популярного в країнах Латинської Америки морозива зі шматочків фруктів та молока або води – La paleta.</p> <p>Виконане за унікальною рецептурою.</p> <p>Попсікли не можна просто зробити самотужки, для цього потрібне обладнання, якого навіть у Європі дуже мало.</p> <p>Продають морозиво на велорикші</p> <p>Прозора упаковка</p>
-----------------------	--	--	---	--

*Джерело: складено на основі даних підприємств[7,14,16,18,19]*

Конкуренти Space Ice мають різні сильні сторони:

- Honey – представник преміального сегмента, відомий своєю кондитерською продукцією та авторськими десертами.
- Vital Ice – робить акцент на натуральності, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування.
- Mr Pops – відомий унікальним форматом продукції (фруктове морозиво La Paleta) та преміальним позиціонуванням.

Попри сильну конкуренцію, Space Ice має потенціал для зростання завдяки нішевості, крафтовості та сучасним каналам збуту. Однак для подальшого розвитку необхідно розширювати дистрибуцію, посилювати

маркетингову стратегію та підкреслювати унікальність своєї продукції. На рис. 2.7.- 2.9. представлено аналіз маркетингової діяльності підприємств-конкурентів, а саме виокремлено їх стратегії позиціонування.



## РЕКЛАМА HONEY

**ОСНОВНІ АКЦЕНТИ:**

- Натуральні інгредієнти без штучних добавок
- Поеднання класичних та екзотичних смаків
- Веганські варіанти на основі кокосового молока

**ГОЛОВНЕ ПОСИЛАННЯ HONEY:**

### «Морозиво як мистецтво»



Honey не просто продає морозиво, а намагається повернути культуру «ходити на морозиво», тобто зробити це **особливим гастрономічним ритуалом**

## ПОЗИЦІОНУВАННЯ HONEY

Honey акцентує увагу на інноваційних смакових поєднаннях та високій якості продуктів, використовуючи **стратегію диференціації**.

Цільова аудиторія бренду — гурмани, молодь, сім'ї, а також прихильники здорового харчування та екопродукції.

Маркетингова стратегія включає активне просування через соціальні мережі, співпрацю з кафе та ресторанами.

HONEY

Рис.2.7. Стратегія позиціонування Honey

Джерело: складено на основі даних підприємств[7,14,16,18,19]



## MR. POPS



Рис.2.8. Стратегія позиціонування Mr.Pops

Джерело: складено на основі даних підприємств[7,14,16,18,19]



Рис.2.9. Стратегія позиціонування Vital Ice

Джерело: складено на основі даних підприємств[7,14,16,18,19]

Отже, можемо зробити висновки, що підприємство-конкурент HONEY має нижчий рівень впізнаваності, проте завдяки широкому асортименту може розширити свою присутність у різних сегментах ринку.

Аналіз сильних та слабких сторін дає змогу оцінити можливості для подальшого розвитку. HONEY має перевагу у ширшому асортименті, що дозволяє йому працювати з різними категоріями споживачів. Його головна слабкість – необхідність більш активного маркетингового просування для досягнення рівня впізнаваності інших компаній.

HONEY має сильну позицію завдяки своєму різноманітному асортименту, що включає не лише морозиво, а й авторські десерти. Це дає бренду змогу залучати ширшу аудиторію та відкриває більше можливостей для масштабування. Проте для зміцнення ринкових позицій необхідно посилити маркетингові зусилля та розширити канали дистрибуції.

Як бачимо з рис. 2.8. Mr.Pops використовує кілька типів маркетингу, зокрема B2C (business-to-consumer) та B2B (business-to-business), а також інші стратегії, які допомагають бренду просувати свою продукцію. Якщо говорити про B2C, це все що стосується взаємодії із кінцевим споживачем – від створення й просування товару до його продажу.. Компанія продає свої продукти безпосередньо кінцевим споживачам, через івенти та фестивалі їжі, де вони контактують з покупцями безпосередньо, а також інтернет-магазини для зручності онлайн-покупок. Кажучи про B2B, компанія використовує дану стратегію для продажу своєї продукції іншим бізнесам.

Сюди входять: колаборації з кав'ярнями, ресторанами та гастрономічними магазинами, де продукція Mr.Pops продається через партнерів. Це дозволяє бренду отримувати більшу охопленість. Партнерства з іншими брендами такі, як створення кавового морозива з «Фунтом кави», що ефективно допомагає розширити асортимент і залучити нових клієнтів. У цьому випадку компанія

орієнтується на збільшення охоплення за рахунок співпраці з іншими підприємствами, а не лише кінцевими споживачами.

Mr.Pops комбінує різні типи маркетингу: B2C для кінцевого споживача (основна аудиторія), B2B для партнерських бізнесів (кафе, магазини), Event marketing для підвищення впізнаваності та інфлюенс- й контент-маркетинг для збільшення лояльності й обізнаності щодо бренду. Ці стратегії допомагають бренду підтримувати міцні зв'язки з аудиторією, збільшувати продажі та постійно розвиватися на нових ринках.

Дослідження компанії Vital Ice дало змогу зробити висновки, що компанія має:

- **тип маркетингу(за попитом) - синхронмаркетинг**

Продукція Vital Food також є сезонним продуктом, який потребує згладжування коливань в умовах нестійкого попиту. Підхід щодо стабілізації попиту відрізняється від Space Ice, так як компанії надає для цього завдання перевагу знижкам. Також у холодну пору року Vital Food зменшує кількість вироблення своєї продукції через зниження попиту [8, 9, 10].

- **маркетинг (за сферо маркетингової діяльності) - маркетинг споживчих товарів**

Vital Food орієнтується на кінцевого споживача, пропонуючи роздрібні продажі через супермаркети, магазини, кафе, кав'ярні, фудтраки та представлення на фестивалях/заходах [10].

- **маркетинг (за територіальною ознакою) - міжнародний маркетинг**

Окрім українських полиць, продукцію компанії можна придбати в Ізраїлі [8, 9].

- **Маркетинг (за ринком) - концентрований**

Компанія Vital Food, так як і Space Ice, орієнтується на конкретний сегмент споживачів. Присутня орієнтація на споживачів, які цінують натуральне морозиво, з унікальними смаками(ТМ “Scandal”). Також товар компанії не представлений масово по Україні, як її конкуренти, що виробляють звичайне морозиво.

### **Стратегія позиціонування та конкурентна стратегія ТМ “Vital Ice”**

“Vital Ice” відомий виробництвом 100% натурального морозива без консервантів та штучних добавок. Компанія акцентує увагу на якості та натуральності своєї продукції.

**Стратегія позиціонування:** “Vital Ice” позиціонує себе як бренд для споживачів, які цінують натуральність та здоровий спосіб життя. Це підкреслюється використанням свіжого фермерського молока та натуральних інгредієнтів.

**Конкурентна стратегія:** За М. Портером, “Vital Ice” застосовує стратегію диференціації, пропонуючи високоякісне натуральне морозиво. За Ф. Котлером, це відповідає стратегії “наслідування лідера”, оскільки компанія працює на масовий ринок і наслідує поведінку компаній-лідерів на ринку морозива [6].

### **Стратегія позиціонування та конкурентна стратегія ТМ “Scandal”**

“Scandal” є першим в Україні виробником алкогольного морозива на молочній основі, що робить його унікальним на ринку.

**Стратегія позиціонування:** “Scandal” позиціонує себе як бренд для дорослих споживачів, пропонуючи вишуканий десерт з поєднанням смаку відомих коктейлів та кремового морозива.

**Конкурентна стратегія:** Відповідно до М. Портера, “Scandal” використовує стратегію фокусування, орієнтуючись на вузький сегмент ринку — дорослих споживачів, які шукають нові гастрономічні враження. За Ф.

Котлером, це відповідає стратегії “ринковий нішер”, де компанія займає специфічну нішу на ринку морозива [6].

Для здійснення оцінки активів на підприємстві за 2021-2023 рр в табл. 2.3.-2.5. проаналізовано склад і структуру активів (горизонтальний активів).

Таблиця 2.3.

## Баланс підприємства (активи) ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА» 2021-2023 р.р

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Незавершені капітальні інвестиції	2 007 800	47 500	47 500
Основні засоби:	5 336 400	4 452 500	3 465 500
Необоротні активи	7 344 200	4 500 000	3 513 000
Готова продукція	85 900	95 800	190 800
Запаси	2 042 100	1 093 800	2 115 300
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 392 200	4 074 100	3 652 700
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 036 000	100	100
Інша поточна дебіторська заборгованість	229 400	491 200	555 300
Гроші та їх еквіваленти	155 900	306 600	500 600
Витрати майбутніх періодів	73 700	113 500	89 400
Інші оборотні активи	16 200	113 500	905 200
Оборотні активи	4 945 500	6 192 800	7 818 600
<b>БАЛАНС</b>	<b>12 289 700</b>	<b>10 692 800</b>	<b>11 331 800</b>

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток В)*

Отже, можемо зробити висновки, що Незавершені капітальні інвестиції значно зменшилися. Це може свідчити про завершення великих інвестиційних проектів або скорочення капіталовкладень. Основні засоби демонструють тенденцію до зменшення. Це може свідчити про знос, продаж активів або зниження інвестування в оновлення основних засобів. Необоротні активи скорочуються. Ймовірно, компанія поступово скорочує свою довгострокову матеріальну базу, що може вплинути на її конкурентоспроможність у майбутньому. Оборотні активи збільшуються. Це свідчить про збільшення обігових коштів, що може бути позитивним сигналом для ліквідності компанії. Основні засоби значно зменшуються (з 5 336 400 у 2021р. до 3 465 500 у 2023р.). Це може свідчити про зношення обладнання без належного оновлення. Продаж частини активів. Оптимізацію матеріальної бази. Якщо скорочення основних засобів не супроводжується модернізацією, це може негативно вплинути на виробничі потужності.

Таблиця 2.4.

## Горизонтальний аналіз складу та структури активів ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»

Показник	Станом на			Відхилення	
	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	+/-2022-2021	+/-2023-2022
Основні засоби	5336,4	4507,3	3463,5	- 829,1	- 1043,8
первісна вартість	7387,1	9016,8	9579,3	1629,7	563
знос	2050,7	4509,5	6113,8	2458,8	1604,5
<b>Необоротні активи, всього</b>	<b>7333,2</b>	<b>4507,3</b>	3513	-2825,9	-994,3
Запаси	2004,9	1023,5	2115,3	-981,9	1091,8
Поточна дебіторська заборгованість	1444,1	4742,1	3652,7	3328	-1089,4
Гроші та їх еквіваленти	155,9	306,6	500,6	150,7	194
Інші оборотні активи	25,8	189,0	905,2	163,2	716,2
<b>Оборотні активи, всього</b>	<b>4813,5</b>	<b>6261,2</b>	7818,8	1447,8	1557,8
<b>Баланс</b>	<b>12 146,7</b>	<b>10786,5</b>	11331,8	-1360,2	545,3

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства*

Загалом, за три роки основні засоби зменшилися на 35,1%. Це досить значне скорочення, що може вказувати на такі можливі причини:

- Продаж або списання обладнання (через його зношення або зміну бізнес-стратегії).
- Недостатнє оновлення активів (низький рівень капіталовкладень).
- Оптимізація виробництва (перехід на більш ефективні технології).

У 2021 р. основні засоби склали 72,7% від загальної суми необоротних активів (5 336 400 з 7 344 200). У 2023 р. цей показник зріс до 98,5% (3 465 500 з 3 513 000). Це означає, що, хоча основні засоби зменшуються, інші складові необоротних активів (наприклад, незавершені капітальні інвестиції) скорочуються ще швидше. Тобто компанія майже повністю втратила інші довгострокові активи, і тепер основні засоби становлять майже всю структуру необоротних активів. Це може свідчити про:

- Відсутність нових інвестицій у розвиток (зменшення незавершених капітальних інвестицій).
- Фокус лише на існуючих виробничих потужностях без їх оновлення.
- Можливе зношення активів, що може вплинути на ефективність роботи в майбутньому.

Грошові кошти за 2021 р. склали 155,9 тис. грн. У 2022 р. частка грошових коштів та їх еквівалентів збільшилася і склала 150,7 тис. грн. Збільшення частки грошових коштів є позитивним сигналом, щодо постійного вдосконалення політики компанії в галузі управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

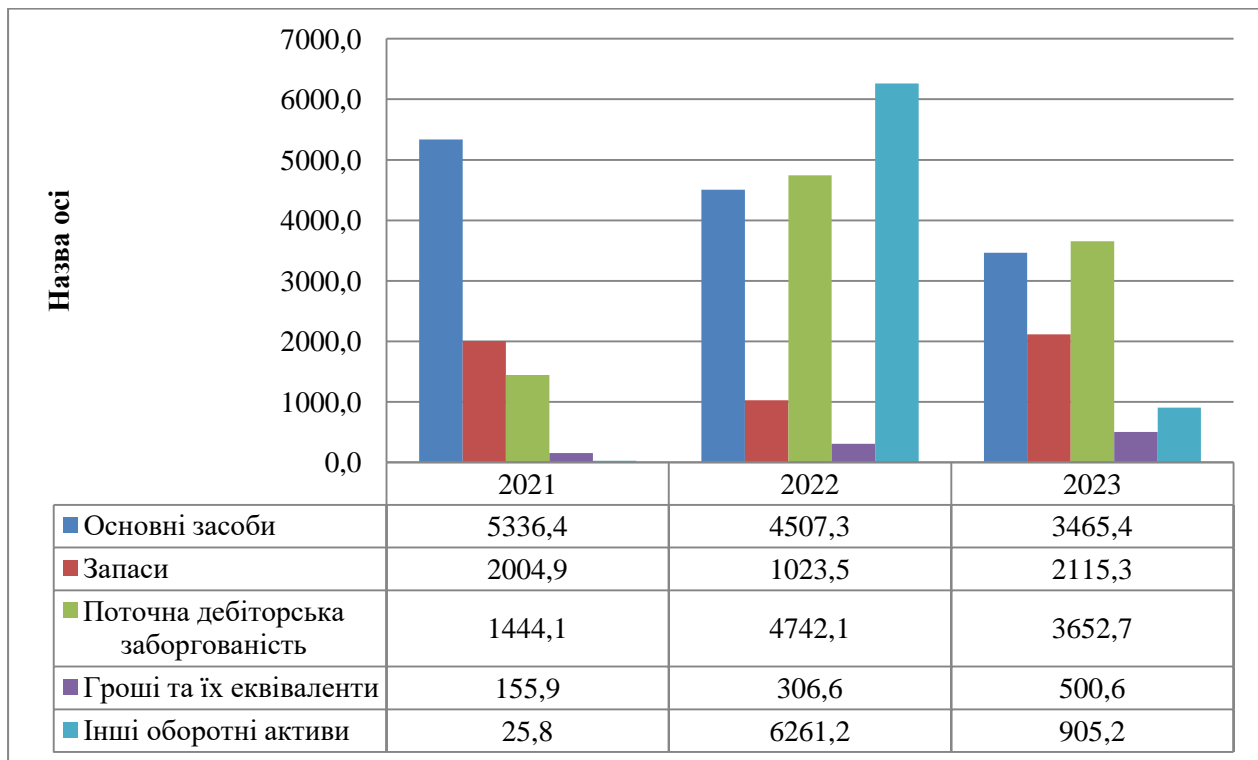


Рис. 2.10. Структура активів ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА» за 2021-2023 рр.

Компанія ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА» зареєстрована на загальній системі оподаткування та є платником ПДВ. Вона має статутний капітал - 2 млн грн і займається виробництвом морозива та іншими видами харчової діяльності. Ознакою прибутковості підприємства є відсутність реєстрації в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Компанія Space Ice демонструє позитивні результати щодо відповідальності, оскільки у них немає виявлених економічних правопорушень. Це свідчить про дотримання фінансової дисципліни та прозорість у діяльності. Водночас, у базі є судові рішення, що стосуються Space Food, деталі яких залишилися недоступними для аналізу. Це може бути потенційним ризиком, який потребує додаткового вивчення. Загалом, компанія показує стійке зростання та прагнення до розвитку [60].

Таблиця 2.4.

## Фінансові показники ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»

Фінансові показники	2021	2022	2023	2024
Дохід	5 233 500	17 369 900	27 755 200	36 899 000
Чистий прибуток	91 300	544 20	250 800	462 500
Активи	12 160 900	10 699 800	11 331 800	16 034 700
Зобов'язання	9 638 600	8 072 800	5 505 400	8 160 500
Кількість працівників	10	8	13	17

Джерело: складено на основі даних підприємства[7]

Успішна діяльність підприємства, що генерує доходи, сприяє вирішенню широкого спектру соціальних, економічних, політичних та етичних проблем на різних рівнях. Прибуток, отриманий від продажу товарів чи послуг, є основним ресурсом для інвестицій у розвиток, модернізацію та забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах ризиків.

Таблиця 2.5.

## Зведені показники доходу підприємства ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»

Показник	Станом на		
	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5203,8	16810,0	27539,6
Інші доходи	9,4	559,9	213,1
Чистий прибуток	82,8	538,4	250,8

Джерело: складено автором на основі офіційної звітності підприємства (Додаток В)

Разом із зростанням чистого прибутку зростає і маржа чистого прибутку, але повільнішими темпами. Ця тенденція є позитивною для діяльності компанії і свідчить про те, що вона генерує достатньо стабільний чистий прибуток.

Таблиця 2.6.

Фінансові показники ефективності підприємства ТОВ «СПЕЙСФУД ЮА»  
2021–2024 р.

Показник	2021	2022	2023	2024
ROA (%)	0,75%	4,76%	2,28%	3,38%
ROE (%)	3,62%	20,72%	4,30%	5,87%
ROS (%)	1,74%	3,13%	0,90%	1,25%
Оборотність активів	0,43	1,52	2,52	2,70
Коефіцієнт ліквідності	1,26	1,33	2,06	1,96
Коефіцієнт власного капіталу	0,21	0,25	0,51	0,49
Коефіцієнт заборгованості	0,79	0,75	0,49	0,51

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства (ДодатокВ)

Отже, бачимо, що підприємство покращило ефективність використання активів і фінансову стійкість, але рентабельність знижується, що вимагає оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

На основі проведеного аналізу ринку молочної продукції України у 2020-2024 рр. та компаній, що виготовляють крафтове морозиво, нами розроблено PEST аналіз для компанії ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" та визначені оцінки на впливу на їх фактори.

Таблиця 2.7.

PEST аналіз компанії ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"

Економічні фактори:	Політичні фактори:
<p>Ступінь розвитку бізнес-структури; Темпи зростання економіки, % ставки, курс валют та рівень інфляції; Рівень безробіття, ситуація на ринку праці та вартість праці; Ступінь глобалізації економіки; Рівень наявного доходу населення;</p>	<p>Політична нестабільність Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" Закон України "Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів" ДСТУ морозива Закон України "Про відходи"</p>

Найбільш ймовірні зміни в економіці на 3-5 років;

Технологічні фактори:	Соціокультурні фактори:
Внесок технологій в розвиток ринку	Прагнення споживачів до економії
Розвиток інтернету та мобільних пристроїв	Традиційне споживання морозива влітку
Активність та розвиток науково-технічних досліджень	Поступова зміна вектору цінностей людей до здорового харчування
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	Підвищення інтересу до крафтового морозива
Найбільш ймовірні зміни в технологічному аспекті на 3-5 років	Чисельність населення та вік

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства[35,36]*

Таблиця 2.8.

Оцінка на впливу економічних факторів компанії

Економічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
Зростання реальних доходів населення	0,2	7	1,4
Державна підтримка малого та середнього бізнесу	0,15	6	0,9
Розвиток міжнародної торгівлі	0,1	8	0,8
<b>Усього:</b>			<b>3,1</b>
<b>Загрози</b>			
Інфляційні процеси та зростання собівартості	0,2	8	1,6
Волатильність валютного курсу	0,15	7	1,05
Геополітичні ризики та можливі рецесійні процеси	0,2	9	1,8
Підвищення вартості енергоносіїв	0,1	8	0,8
<b>Усього:</b>			<b>5,25</b>

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства[35,36]*

Таблиця 2.9.

Оцінка та впливу технологічних факторів компанії

Технологічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
Використання інноваційних методів заморожування	0,2	9	1,8
Розвиток онлайн-продажів та мобільних додатків	0,2	8	1,6
Впровадження автоматизації у виробництві	0,15	8	1,2
<b>Усього:</b>			<b>4,6</b>

<b>Загрози</b>			
Висока вартість впровадження нових технологій	0,2	7	1,4
Відставання законодавчого регулювання технологічних інновацій	0,15	6	0,9
Вплив глобальних технологічних трендів на конкуренцію	0,2	7	1,4
<b>Усього:</b>			<b>3,7</b>

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства[35,36]*

Таблиця 2.10.

## Оцінка впливу політичних факторів компанії

Політичні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Загрози</b>			
Політична нестабільність	0,1	9	0,9
Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів"	0,1	8	0,8
Закон України "Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів"	0,1	7	0,7
ДСТУ морозива	0,1	9	0,9
Закон України "Про відходи"	0,1	5	0,5
<b>Усього:</b>			<b>3,8</b>

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства[35,36]*

На основі розробленого PEST аналізу для компанії нами визначені оцінки на впливу на їх фактори. Згідно табл.2.8.-2.11. визначені вага та оцінка кожного з факторів цього аналізу: до економічних факторів- можливості: зростання реальних доходів населення є з вагою 0,2, до загроз - можна віднести геополітичні ризики та можливі рецесійні процеси - 0,2.

Таблиця 2.11.

## Оцінка впливу соціокультурних факторів компанії

Соціокультурні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
Поступова зміна вектору цінностей людей до здорового харчування	0,25	7	1,75
Підвищення інтересу до крафтового морозива	0,2	6	1,2
<b>Усього:</b>			2,95
<b>Загрози</b>			
Прагнення споживачів до економії	0,25	7	1,75
Традиційне споживання морозива влітку	0,25	8	2
Чисельність населення та вік	0,2	7	1,4
<b>Усього:</b>			5,15

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства [35,36]*

До технологічних факторів: до можливостей - використання інноваційних методів заморожування - 0,2. Загрозами - вплив глобальних технологічних трендів на конкуренцію та висока вартість впровадження нових технологій- 0,2. Політичні фактори: загрозами є політична нестабільність та законодавство, що регулює дану галузь - 0,1. До соціокультурних факторів: можливостями є поступова зміна вектору цінностей людей до здорового харчування -0,25, загрозами виступає традиційне споживання морозива влітку - 0,25.

Отже, PEST-аналіз для Space Ice дозволив оцінити зовнішнє середовище, в якому працює компанія, з урахуванням її інноваційного позиціонування, сучасного бренду і потенціалу для масштабування.

## 2.2. Особливості управління маркенговою діяльністю ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"

Основна продукція компанії Space Ice - це морозиво та заморожені десерти, виготовлені з використанням передових технологій та натуральних інгредієнтів. Лінійка продукції Space Ice включає різноманітні види морозива та десертів, серед яких: ескімо в молочному шоколаді, малина-полуниця, манго-маракуя, солонка карамель, шоколад-кава, кокосове в молочному шоколаді, філадельфія з вишнею, чорницею, солонка карамель з печивом амаретто, фісташкове в білому шоколаді.



Рис. 2.11. Види морозива Space Ice[44,57]

Крім того, компанія пропонує десерти з ягід, такі як вишня в шоколаді та малина в білому та темному шоколаді.



Рис. 2.12. Асортимент компанії Space Ice[44,57]

Також компанія пропонує фруктові чаї приготовані за технологією холодного віджиму. Вся продукція виготовляється з натуральних інгредієнтів та без цукру, що робить її доступною для широкого кола споживачів [44]. Ефективна політика брендингу є одним з найдієвіших інструментів маркетингового комплексу, що сприяє управлінню рівнем доданої вартості продукції, підвищенню цінності бренду та посиленню конкурентоспроможності підприємства [40, с. 1].

Компанія Space Food має дві торгові марки: Space Ice і Space Bite. Під ТМ Space Ice продається заморожена продукція (морозиво, сирки, чай), а під ТМ Space Bite компанія пропонує зручні і смачні перекуси, що поєднують інноваційність і натуральність [35].



Рис. 2.13. Торгові марки Space Food

Space Food використовують стратегію торгівельної назви фірми в сполученні з індивідуальними марками товарів, відповідно до класифікації Ф. Котлера. Завдяки цьому підходу Space Food підкреслює загальний бренд, що позитивно впливає на впізнаваність бренду, а різні торгові марки дозволяють продуктам мати власну ідентичність та унікальні асоціації у споживачів [57].

Зважаючи на інноваційність продукції та активне розширення асортименту, можна припустити, що компанія Space Ice знаходиться на етапі зростання життєвого циклу товару. Цей етап характеризується збільшенням обсягів продажів, розширенням ринкової частки та впровадженням нових продуктів для задоволення потреб споживачів.

Таким чином, Space Ice успішно поєднує інноваційні технології, натуральні інгредієнти та ефективну марочну політику, що сприяє її розвитку та популярності серед споживачів.

Ціна встановлюється на основі відчутної цінності товару, враховуючи не лише собівартість, маркетингові та логістичні витрати, а й готовність споживачів платити за додаткові послуги, такі як доставка та обслуговування. Маржинальна націнка формується з урахуванням специфіки ринку престижних товарів, де цінність визначається не лише характеристиками продукту, а й унікальністю пропозиції, що вимагає постійного аналізу змін у споживчому попиті.

### **Система застосування знижок і надбавок**

- Знижки для великих замовлень (HoReCa, супермаркети).
- Акції та сезонні пропозиції (наприклад, влітку знижки на великі обсяги).
- Підвищена ціна за унікальні смаки та лімітовані серії) [44].

Space Ice позиціонує себе як преміальний бренд із цінами вищими за середньоринкові, що зумовлено високою собівартістю через інноваційну технологію азотної заморозки та використання натуральних інгредієнтів. Орієнтуючись на ціннісно-чутливих споживачів, бренд наголошує на якості та унікальності продукту, що виправдовує його вартість [44].

Середня ціна на продукцію Space Ice становить приблизно 100 грн за 60-грамову порцію [57].

Цільову аудиторію компанії можна поділити на кілька груп сегментів.

За віком можна виділити дітей, підлітків та молодь, дорослих та сімей з дітьми. Діти – це основний споживач морозива, особливо яскравих та цікавих форм. Підлітки та молодь характеризуються тим, що знаходяться у пошуку експериментів із смаками та трендів. Дорослі, цінують якісне або корисне морозиво. Сім'ї з дітьми поєднують сегмент дорослих та дітей за їх особливостями. За уподобаннями можна виділити любителів солодоців, прихильників здорового харчування та любителів унікальних смаків.

А за каналами продажу у Space Ice прослідковується така аудиторія, як: клієнти супермаркетів, клієнти кав'ярень та онлайн покупці.

Сукупність усіх вище перечислених сегментів і можна вважати цільовою аудиторією бренду, адже кожен з них є однаково важливим.

Щодо стратегії просування, компанія активно застосовує діджитал маркетинг. Найактивніше це проявляється у галузі SMM. Space Ice мають Фейсбук, Інстаграм та Тікток-акаунти. Сторінка у Фейсбук є не досить

активною, адже останній пост був викладений у 2021 р., проте акаунти у Інстаграм та Тікток активно ведуться маркетинг-менеджерами, що свідчить, що саме з цих соцмереж потенційні клієнти дізнаються про продукцію найбільше. На основі визначених факторів проведемо оцінки ризиків для компанії основі методики SWOT- аналізу (табл.2.12 )

Таблиця 2.12.

SWOT-аналіз компанії ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b>S (Strengths) – Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Інноваційність Висока якість продукції Широкий асортимент Доступність для різних груп споживачів Широка мережа дистрибуції Фінансове зростання	Зниження чистого прибутку у 2023 р. Значні зобов'язання (борг компанії) Висока собівартість Обмежена рекламна активність
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Розширення ринку Експортний потенціал Збільшення виробничих потужностей Колаборації з HoReCa	Війна в Україні Зниження купівельної спроможності Зростання цін на сировину та логістику Посилення конкуренції Ризики експорту

*Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства*

Відповідно до табл.2. 12. можна виділити такі елементи SWOT-аналізу:



**S (Strengths) – Сильні сторони**

1. Інноваційність – використання технології азотної заморозки (-196°C), що дозволяє зберігати натуральність і корисні властивості продукту.

Компанії необхідно продовжувати використовувати інноваційність як ключову складову маркетингової стратегії та розширювати асортимент новими унікальними продуктами.

2. Висока якість продукції – компанія пропонує натуральне морозиво без штучних добавок. Але все ж необхідно активніше просувати сертифікацію якості продукції (наприклад, HACCP, ISO) для підвищення довіри споживачів.

3. Широкий асортимент – понад 40 видів морозива та десертів під брендами SPACE ICE та SPACE BITE. Для підвищення ефективності варто аналізувати продажі для визначення найбільш популярних продуктів та орієнтувати виробництво на найприбутковіші позиції.

4. Доступність для різних груп споживачів – компанія випускає як класичне, так і рослинне морозиво для веганів та людей з непереносимістю лактози. Компанія акцентує увагу саме на здорове харчування та екологічності упаковки для залучення ще ширшої аудиторії.

5. Широка мережа дистрибуції – продукція представлена у супермаркетах, а також у HoReCa.

Компанія також має потенціал, щоб розширити географію продажів та вийти на регіональні або міжнародні ринки.

6. Фінансове зростання – стабільне збільшення доходу (2021р. – 5,2 млн грн, 2022р. – 17,3 млн грн, 2023р. – 27,7 млн грн).



### **W (Weaknesses) – Слабкі сторони**

1. Зниження чистого прибутку у 2023 р. – попри зростання доходу, чистий прибуток впав через зростання витрат або інвестиції.

2. Значні зобов'язання (борг компанії) – у 2022 р. борг становив 8,07 млн грн, у 2023р. – 5,5 млн грн.

Через що компанії рекомендовано шукати додаткові джерела фінансування з мінімальними ризиками, наприклад, гранти чи партнерства.

3. Висока собівартість – використання якісних інгредієнтів і технологій підвищує ціну кінцевого продукту.

Для вирішення проблеми необхідно розглянути можливість локалізації виробництва інгредієнтів.

4. Обмежена рекламна активність – невелика присутність у медіа.

Отже, є потреба активніше використовувати рекламу в соціальних мережах, співпрацювати з блогерами та створювати колаборації.



### **О (Opportunities) – Можливості**

1. Розширення ринку – зростання попиту на натуральні продукти.

Компанія може дослідити нові сегменти ринку (спортивне харчування, дитяче харчування) для розширення ЦА.

2. Експортний потенціал – вихід на міжнародні ринки (ЄС, США, Азія).

SPACE ICE може вивчити сертифікаційні вимоги ЄС та розпочати тестові продажі.

3. Збільшення виробничих потужностей – інвестиції у модернізацію.

Рекомендовано впроваджувати автоматизовані процеси.

4. Популяризація альтернативного морозива – тренд на веганські та екологічні продукти.

Для підвищення показників, компанія може розширити лінійку безлактозного та рослинного морозива.

5. Колаборації з HoReCa – продажі через кав'ярні, ресторани.

Для кращої співпраці підприємство може запустити спеціальні пропозиції для кафе.



## **T (Threats) – Загрози**

1. Війна в Україні – економічна нестабільність, руйнування виробничих потужностей. Через що рекомендовано диверсифікувати виробництво та розглянути релокацію.

2. Зниження купівельної спроможності – криза впливає на витрати споживачів.

Для пом'якшення впливу загрози можна запуснути доступну лінійку морозива, частіше вводити акційні позиції.

3. Зростання цін на сировину та логістику – підвищення витрат.

Для вирішення проблеми рекомендовано укласти довгострокові контракти з постачальниками.

4. Посилення конкуренції – зростання ринку крафтового морозива.

Щоб виділятися на фоні конкурентів необхідно підкреслювати унікальні переваги бренду.

5. Ризики експорту – можливі блокади кордонів.

Щоб уникнути втрат від загроз рекомендовано створити запаси продукції та альтернативні маршрути логістики.

Таблиця 2.13.

### **Оцінка та обчислення за сегментами SWOT**

Сильні сторони	Ступінь важливості	Ваговий коефіцієнт	Експертні оцінки	Середня оцінка	Зважена оцінка
Ф1	5	0.19	5,5,4,3,5	4,4	0,84
Ф2	5	0.19	4,4,5,5,3	4,2	0,8
Ф3	4	0.15	3,4,2,2,5	3,2	0,48
Ф4	4	0.15	2,1,4,4,3	2,8	0,42
Ф5	5	0.19	5,4,5,5,3	4,2	0,8
Ф6	3	0.12	1,1,2,4,3	2,2	0,26

*Джерело: розраховано автором на основі аналізу підприємства*

Кожна сильна сторона відповідно до табл.2.13. оцінюється за впливом на компанію за 5-бальною шкалою. Загальна важливість усіх сильних сторін – вийшла 26 балів.

•Ф1 - Інноваційність (азотна заморозка) – 5 балів. Це ключова перевага, яка забезпечує якість та унікальність продукту. З урахуванням вагового коефіцієнта ( $0.19=5/26$ ) зважена оцінка –  $0.84(=0.19*4.4)$ .

•Ф2 - Висока якість продукції – 5 балів. Відсутність штучних добавок підвищує довіру споживачів. Зважена оцінка – 0.8.

•Ф3 - Різноманітний асортимент – 4 бали. Великий вибір морозива дозволяє охопити широку аудиторію. Зважена оцінка – 0.48.

•Ф4 - Доступність для різних груп споживачів – 4 бали. Веганське морозиво та продукти без лактози роблять бренд доступнішим. Зважена оцінка – 0.42.

•Ф5 - Широка мережа дистрибуції – 5 балів. Представленість у великих мережах розширює охоплення ринку. Зважена оцінка – 0.8.

•Ф6 Фінансове зростання – 3 бали. Дохід стабільно зростає, але є фінансові ризики. Зважена оцінка – 0.26.

Таблиця 2.14.

#### Обчислення слабких сторін за сегментами SWOT

Слабкі сторони	Ступінь важливості	Ваговий коефіцієнт	Експертні оцінки	Середня оцінка	Зважена оцінка
Ф1	4	0,24	4,4,3,5,4	4	0,96
Ф2	5	0,29	5,5,4,4,4	4,4	1,28
Ф3	4	0,24	3,4,5,3,4	3,8	0,91
Ф4	4	0,24	2,3,4,5,5	3,8	0,91

*Джерело: розраховано автором на основі аналізу підприємства*

Оцінка слабких сторін SPACE ICE відповідно до табл.2.14. сукупний вплив слабких сторін оцінений у 17 балів.

•Ф1 - Зниження чистого прибутку – 4 бали. Попри ріст доходу, витрати знижують прибутковість. Зважена оцінка – 0.96.

- Ф2 - Значні фінансові зобов'язання – 5 балів. Борги компанії є значним тягарем. Зважена оцінка – 1.28.
- Ф3 - Висока собівартість – 4 бали. Якісні інгредієнти та технології впливають на кінцеву ціну. Зважена оцінка – 0.91.
- Ф4 - Обмежена рекламна активність – 4 бали. Необхідно посилювати маркетинг. Зважена оцінка – 0.91.

Таблиця 2.15.

## Обчислення можливостей за сегментами SWOT

Можливості	Ступінь важливості	Ваговий коефіцієнт	Експертні оцінки	Середня оцінка	Зважена оцінка
Ф1	5	0,27	5,4,3,4,5	4,2	1,13
Ф2	4	0,22	4,4,2,3,5	3,6	0,79
Ф3	5	0,27	3,4,4,5,5	4,2	1,13
Ф4	4	0,22	2,4,4,5,3	3,6	0,79

*Джерело: розраховано автором на основі аналізу підприємства*

Оцінка можливостей SPACE ICE відповідно до табл. 2.15: загальна сума важливості можливостей – 18 балів.

- Розширення ринку – 5 балів. Попит на натуральні продукти зростає. Зважена оцінка – 1.13.
- Експортний потенціал – 4 бали. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові перспективи. Зважена оцінка – 0.79.
- Збільшення виробничих потужностей – 5 балів. Інвестиції в модернізацію знижують витрати. Зважена оцінка – 1.13.
- Колаборації з HoReCa – 4 бали. Можливість розширення каналів продажу. Зважена оцінка – 0.79.

Таблиця 2.16.

## Обчислення загроз за сегментами SWOT

Загрози	Ступінь важливості	Ваговий коефіцієнт	Експертні оцінки	Середня оцінка	Зважена оцінка
Ф1	5	0,23	5,5,5,5,5	5	1,15
Ф2	5	0,23	4,5,3,4,4	4	0,92
Ф3	4	0,18	3,4,4,5,5	4,2	0,76
Ф4	4	0,18	2,4,4,5,3	3,6	0,65
Ф5	4	0,18	5,5,3,4,4	4,2	0,76

*Джерело: розраховано автором*

Обчислення загроз відповідно до табл. 2.16. Загальна важливість загроз оцінюється у 22 бали.

- Ф1- Війна в Україні – 5 балів. Загальний фактор нестабільності. Зважена оцінка – 1.15.

- Ф2 - Зниження купівельної спроможності – 5 балів. Люди можуть менше витратити на преміум-продукти. Зважена оцінка – 0.92.

- Ф3 - Зростання цін на сировину – 4 бали. Логістика та інгредієнти стають дорожчими. Зважена оцінка – 0.76.

- Ф4 - Посилення конкуренції – 4 бали. Нові гравці на ринку морозива можуть відбирати клієнтів. Зважена оцінка – 0.65.

- Ф5 - Ризики експорту – 4 бали. Логістичні проблеми можуть впливати на міжнародні поставки. Зважена оцінка – 0.76.

Отже, найсильнішими аспектами є інноваційність, якість продукції та широка дистрибуція. Водночас головними слабкими місцями залишаються високі фінансові зобов'язання, енергетичні ризики та маркетинг. Серед перспективних можливостей варто відзначити вихід на міжнародні ринки та розширення виробництва. Основними загрозами виступають війна, економічна нестабільність і конкуренція. Перейдемо до наступної частини аналізу, через **WO-, WT- та WC-стратегії**.

Таблиця 2.17.

## WO-стратегії (стратегії подолання)

Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Стратегії подолання
Зниження чистого прибутку	Збільшення виробничих потужностей	Оптимізація виробничих процесів через автоматизацію та нові технології
Значні зобов'язання	Експортний потенціал	Впровадження стратегії експорту для збільшення прибутку та швидшого погашення боргів
Обмежена рекламна активність	Розширення ринку	Вихід на нові ринки, залучаючи нові сегменти аудиторії, розширюючи асортимент, співпрацюючи з іншими брендами
Висока собівартість	Колаборації з HoReCa	Розробка ексклюзивних лінійок продукції для партнерів, що забезпечить стабільний попит та обсяги продажів

\*Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.18.

## WT-стратегії (стратегії захисту)

Слабкі сторони (W)	Загрози (T)	Стратегії захисту
Зниження чистого прибутку	Зниження купівельної спроможності	Впровадження програм лояльності та акцій для залучення та утримання клієнтів
Значні зобов'язання	Війна в Україні	Диверсифікація постачальників, скорочення витрат та пошук додаткових джерел фінансування
Обмежена рекламна активність	Зростання цін на сировину	Контракти з локальними постачальниками для зменшення залежності від імпортової сировини

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.19.

## WS-стратегії (стратегії вирішення)

Слабкі сторони (W)	Сильні сторони (S)	Стратегії вирішення
Зниження чистого прибутку	Фінансове зростання	Перегляд цінової політики, зосередження на високорентабельних продуктах
Значні зобов'язання	Висока якість продукції	Використання преміального позиціонування для залучення інвесторів та партнерів
Висока собівартість	Інноваційність	Використання унікальності продукту для виправдання ціни через маркетинг
Вплив конкуренції	Широкий асортимент	оптимізація витрат через технологічні покращення та унікальна цінність для споживачів

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ці заходи у табл. 2.19. допоможуть компанії перетворити свої слабкі сторони на точки зростання. Ці заходи допоможуть Space Ice не лише втримати позиції, а й закріпити свою конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз внутрішнього середовища через SWOT-методику показує, що компанія має низку конкурентних переваг, зокрема інноваційність, високу якість продукції та широку мережу дистрибуції. Водночас серед основних викликів – значні зобов'язання, зниження купівельної спроможності споживачів, конкуренція та економічна нестабільність. Для мінімізації ризиків та підвищення прибутковості доцільно реалізовувати стратегії оптимізації витрат, підвищення впізнаваності бренду, диверсифікації постачальників та виходу на міжнародні ринки.

Також, було проведено опитування серед співробітників компанії. В опитуванні взяли участь 12 людей. Вони оцінили ключові аспекти роботи компанії за п'ятибальною шкалою — від "дуже погано" до "відмінно" (рис.2.14).

### **1. Асортимент продукції**

Найвищу оцінку отримав саме асортимент: 83,3% респондентів обрали "відмінно", ще 8,3% — "добре" і 8,3% — "нормальною". Це свідчить про те, що компанія Space Ice ефективно задовольняє попит цільової аудиторії та пропонує достатню різноманітність товарів. Водночас, навіть незначна частка нейтральних оцінок може вказувати на потенціал для оновлення або розширення лінійки продукції.

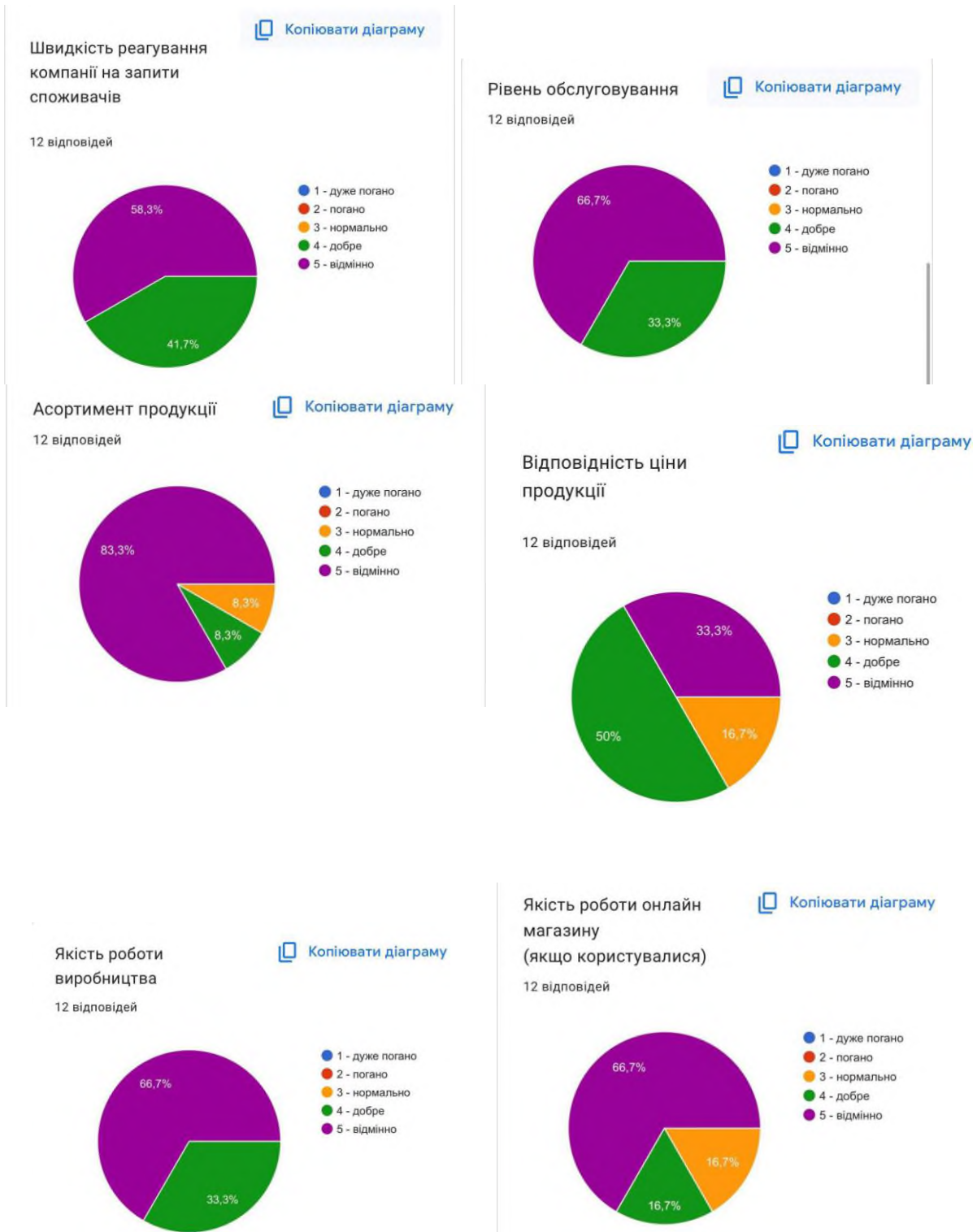


Рис. 2.14. Результати опитання працівників компанії ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"  
\*Джерело: розроблено автором

## 2. Якість роботи онлайн-магазину:

66,7% користувачів оцінили її як “відмінну”, 16,7% — як “добру” і ще 16,7% — “нормальною”. Отже, загалом інтерфейс та функціонал магазину задовольняє більшість, але третина опитаних вважає, що є простір для покращення. Це може стосуватися швидкості завантаження сайту, зручності оформлення замовлень або адаптації під мобільні пристрої.

## 3. Якість виробництва

100% респондентів позитивно оцінили цей аспект — 66,7% як “відмінно” 33,3% — як “добре”. Це є показником стабільної якості продукції компанії **Space Ice**, що формує довіру до бренду і закладає основу для лояльності споживачів. Збереження цієї стабільності має бути пріоритетом.

## 4. Рівень обслуговування

Так само, як і виробництво, обслуговування отримало виключно позитивні оцінки. Більшість — “відмінно” (66,7%), решта — “добре” (33,3%). Це вказує на високу якість взаємодії з клієнтами, що є великою конкурентною перевагою.

## 5. Швидкість реагування на запити

Цей показник дещо нижчий — 58,3% поставили “відмінно”, 41,7% — “добре”. Хоча загалом це позитивна оцінка, на фоні інших результатів вона демонструє, що саме тут компанія може вдосконалитися. Можливо, шляхом впровадження автоматизованих систем підтримки, скорочення часу відповіді або персоналізованого підходу до клієнта.

## 6. Відповідність ціни продукції

Цей критерій отримав найнижчі оцінки: лише 50% вважають ціну “відмінно”, ще 33,3% - “доброю”, а 16,7% - “нормальною”. Це сигнал до глибшого аналізу цінової політики. Частина клієнтів, очевидно, сумнівається, що ціна

повністю відповідає якості або цінності товару. Тут можливі два шляхи: або корекція цін, або підсилення маркетингової комунікації, яка краще пояснить унікальність і переваги продукції.

Отже, опитування показало, що компанія Space Ice має сильні позиції у якості продукції, обслуговуванні та асортименті. Водночас є аспекти, які варто вдосконалювати - зокрема, функціональність онлайн-магазину, швидкість зворотного зв'язку та цінове позиціонування. Поглиблення уваги до цих напрямків дозволить підвищити загальний рівень задоволеності клієнтів і зміцнити бренд на ринку. Таким чином, використовуючи власні сильні сторони, Space Ice може подолати виклики та закріпити своє лідерство. Аналіз ризиків через SWOT-методику показує, що компанія має низку конкурентних переваг, зокрема інноваційність, високу якість продукції та широку мережу дистрибуції. Водночас серед основних викликів – значні зобов'язання, зниження купівельної спроможності споживачів, конкуренція та економічна нестабільність. Для мінімізації ризиків та підвищення прибутковості доцільно реалізовувати стратегії оптимізації витрат, підвищення впізнаваності бренду, диверсифікації постачальників та виходу на міжнародні ринки.

## **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА"**

### **3.1. Розробка маркетингової стратегії ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" на основі впровадження бізнес- проекту «Фургон з морозивом»**

В результаті нашого дослідження діяльності Space Ice можемо зробити висновки, про те, що компанія не має власних офлайн-магазинів. У відповідь на це ми пропонуємо морозиво-фургон як рішення цієї проблеми.

У динамічному міському середовищі споживачі шукають не тільки високоякісні продукти, але й яскраві враження та зручний доступ.

Тому, ми пропонуємо Space Ice новий проект: Мобільний фургон для продажу продукції (сирні палички, морозиво в паличках, морозиво). Цей мобільний фургон буде не просто точкою продажу, а символом свята, теплої атмосфери та місця для відпочинку в галасливому і метушливому місті. Це сучасна відповідь на потреби сучасних споживачів, які цінують креативний підхід, естетичний дизайн, нові продукти, унікальність і зручність придбання улюблених товарів.

Цей мобільний транспортний засіб розроблений, щоб зробити продукти бренду більш доступними та ближчими до споживачів. Він дозволяє підприємствам вийти за межі традиційних форматів роздрібної торгівлі та активно взаємодіяти з клієнтами в режимі реального часу в реальних просторах, що значно підвищує впізнаваність бренду. Транспортний засіб Space Ice працює переважно в теплі місяці з квітня по жовтень, що є періодом пікового попиту.

Графік роботи вантажівки гнучкий і може змінюватися залежно від подій у місті та погодних умов, але зазвичай вона працює з 10:00 до 21:00.

Запуск мобільного фургону Space Ice — це не просто розширення каналів збуту, а потужний маркетинговий інструмент. Вантажівка буде слугувати мобільною рекламою бренду в межах міста, постійно демонструючи його потенційним клієнтам.

Фургон органічно вписується у міський простір: він з'являється у місцях великого скупчення людей, супроводжує популярні події, стає яскравим акцентом у парках, біля торговельних центрів та на святкових ярмарках. Постійна присутність бренду у реальному житті створює ефект знайомості та довіри: навіть якщо людина не купить морозиво одразу, вона підсвідомо запам'ятає стиль і назву Space Ice.

Також хотіли б зазначити, що окрім мобільності точки продажу, є можливість створити міні-фудкорт навколо фургону. Таке рішення дозволить клієнтам не просто взяти десерт із собою, а й насолодитися ним у комфортній атмосфері, відпочити, поспілкуватися чи зробити фотографії для соціальних мереж. Мобільна лаундж-зона біля фургону також стане додатковим простором для проведення тематичних заходів.



Рис.3.1. Макет фургона з морозивом Space Ice

*\*Джерело: розроблено автором*

Перевагою фургону є його мобільність, що дозволяє легко перевозити його з місця на місце, і навіть дає можливість заздалегідь планувати присутність на різних заходах через календар подій.

- Масові заходи (фестивалі, концерти, святкові ярмарки);
- Паркові зони великих міст (ВДНГ у Києві, Центральний парк у Харкові, Шевченківський гай у Львові);
- Біля великих торгово-розважальних центрів (Lavina Mall, Respublika Park у Києві);
- Університетські містечка та туристичні локації (КПІ, КНУ, ЛНУ, центр Львова, Потьомкінські сходи в Одесі);
- Виїзні точки на замовлення для приватних подій (корпоративи, весілля, дитячі свята). Фургон із морозивом належить підприємству Space Food, що вже зареєстровано як ТОВ дозволяє офіційно вести підприємницьку діяльність, залучати інвесторів, розподіляти відповідальність між учасниками та забезпечує більшу гнучкість у веденні бізнесу.

## Опис ідеї

**Фургон Space Ice** буде працювати переважно у теплий сезон - з квітня по жовтень включно, коли попит є найвищим.

Запуск мобільного фургону Space Ice - це не лише розширення каналів продажу, а й потужний маркетинговий інструмент. Фургон стане яскравою рухомою рекламою бренду у місті.

**+лаунж зона навколо фудтраку**



**мобільний фургон для продажу  
брендової продукції (сирків,  
батончиків, морозива)**

Рис.3.2. Опис ідеї фургона з морозивом Space Ice

*\*Джерело: розроблено автором*

Розробка бізнес-моделі для Space Ice є стратегією, яку компанія використовує для своєї діяльності. Вона визначає, як організація отримує

прибуток, які послуги або продукти вона пропонує, за що платять клієнти та як компанія підтримує свою конкурентоспроможність на ринку. Модель допомагає зібрати всі елементи успішного бізнесу в єдину картину.

Щодо виду бізнес-моделі, ми обираємо B2C тип, адже ми продаватимемо продукцію звичайним споживачам.

## Бізнес - модель → B2C

### Канва бізнес-моделі:

- **Основні партнери:** Міські адміністрації для отримання дозволів на торгівлю; Організатори заходів, фестивалів; Сервісні компанії з обслуговування холодильного обладнання; Постачальники додаткової продукції.
- **Основні дії:** Доставка готового морозива на фургон з центрального складу/фабрики; Продаж продукції у місцях з високим трафіком; Маркетингова підтримка запуску (анонси, реклама, акції); Організація тимчасових точок продажу на святах і фестивалях.
- **Основні ресурси:** Виробничі потужності компанії (морозиво); Фургон, спеціально обладнаний для продажу; Холодильне обладнання, генератор; Персонал: водій-продавець; Брендова айдентика (оформлення фургона); Логістика для доставки партій морозива.
- **Ціннісна пропозиція:** Швидкий доступ до улюбленого морозива у зручних локаціях; Сезонна новинка: фургон - як інтерактивний досвід знайомого бренду; Унікальні смаки та продукти, доступні тільки у фургончику; Спеціальні акції та ексклюзиви (наприклад, лімітовані літні смаки).

## Бізнес - модель → B2C

### Канва бізнес-моделі:

- **Взаємодія з клієнтами:** Інформування про локації фургона в реальному часі через соцмережі; Бонуси та знижки для учасників програми лояльності бренду; Можливість залишати відгуки через QR-коди на фургончику.
- **Канали комунікації:** Соцмережі бренду (Instagram, Facebook, TikTok); Офіційний сайт компанії; Пряме промо на упаковках морозива ("Зустрічайте наш фургон у вашому місті!").
- **Сегментація клієнтів:** Діти та підлітки; Молоді сім'ї; Туристи; Відвідувачі парків, пляжів, фестивалів; Лояльні покупці бренду.
- **Витрати:** Купівля фургона; Обладнання для фургона (холодильники, генератор); Зарплата водія-продавця; Маркетингова кампанія; Оренда місць для торгівлі; Пальне, технічне обслуговування.
- **Канали прибутків:** Продаж порцій морозива з фургона; Продаж ексклюзивних сезонних смаків; Бонусні продажі (наприклад, брендвана вода, прохолодні напої).

Рис. 3.3. Канва бізнес-моделі впровадження Фудтраку

*\*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.1.

## Канва бізнес-моделі

Основні партнери	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Міські адміністрації для отримання дозволів на торгівлю.</li> <li>• Організатори заходів, фестивалів.</li> <li>• Сервісні компанії з обслуговування холодильного обладнання.</li> <li>• Постачальники додаткової продукції (наприклад, упаковки, серветки).</li> </ul>
Основні дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доставка готового морозива на фургон з центрального складу/фабрики.</li> <li>• Продаж продукції у місцях з високим трафіком.</li> <li>• Маркетингова підтримка запуску (анонси, реклама, акції).</li> <li>• Організація тимчасових точок продажу на святах і фестивалях.</li> </ul>
Основні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виробничі потужності компанії (морозиво)</li> <li>• Фургон, спеціально обладнаний для продажу</li> <li>• Холодильне обладнання, генератор</li> <li>• Персонал: водій-продавець</li> <li>• Брендова айдентика (оформлення фургона)</li> <li>• Логістика для доставки партій морозива</li> </ul>
Ціннісна пропозиція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидкий доступ до улюбленого морозива у зручних локаціях.</li> <li>• Сезонна новинка: фургон - як інтерактивний досвід знайомого бренду.</li> <li>• Унікальні смаки та продукти, доступні тільки у фургончику.</li> <li>• Спеціальні акції та ексклюзиви (наприклад, лімітовані літні смаки).</li> </ul>
Взаємодія з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформування про локації фургона в реальному часі через соцмережі.</li> <li>• Бонуси та знижки для учасників програми лояльності бренду.</li> <li>• Можливість залишати відгуки через QR-коди на фургончику.</li> </ul>
Канали комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соцмережі бренду (Instagram, Facebook, TikTok)</li> <li>• Офіційний сайт компанії</li> <li>• Пряме промо на упаковках морозива ("Зустрічайте наш <u>Фургон у вашому місті!</u>")</li> </ul>
Сегментація клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Діти та підлітки</li> <li>• Молоді сім'ї</li> <li>• Туристи</li> <li>• Відвідувачі парків, пляжів, фестивалів</li> <li>• Лояльні покупці бренду</li> </ul>
Витрати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Купівля фургона</li> <li>• Обладнання для фургона (холодильники, генератор)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зарплата водія-продавця</li> <li>• Маркетингова кампанія</li> <li>• Оренда місць для торгівлі</li> <li>• Пальне, технічне обслуговування</li> </ul>
Канали прибутків	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продаж порцій морозива з фургона</li> <li>• Продаж ексклюзивних сезонних смаків</li> <li>• Бонусні продажі (наприклад, брендowana вода, прохолодні напої)</li> </ul>

*\*Джерело: розроблено автором*

Аналізуючи потенціал бізнес - ідеї, яка є однією з найперспективніших моделей розвитку для Space Ice - мобільний фургон із морозивом. Цей формат поєднує в собі гнучкість, мінімальні операційні витрати та здатність охоплювати широку аудиторію у найбільш прохідних локаціях.

### **1. Зростаючий попит на формат фудтраків**

Ринок street-food в Україні демонструє стабільне зростання на рівні 20-25% щороку. Фудтраки стають невід'ємною частиною міської культури, особливо у період весняно-літнього сезону. Мобільність фургонів дозволяє Space Ice бути присутнім там, де зосереджено цільову аудиторію - парки, набережні, пляжі, фестивалі та масові заходи. Наприклад, у Києві, Львові, Одесі на літніх вуличних фестивалях та в паркових зонах можна зустріти багато фудтраків із кавою, бургерами, солодощами ( на ВДНГ працює ціле містечко з фудтраками).

### **2. Економічна ефективність моделі**

Формат фургона суттєво знижує витрати у порівнянні з класичними торговими точками. Відсутність потреби у довгостроковій оренді приміщення,

мінімальний персонал та мобільність дозволяють швидко реагувати на зміну попиту та оптимізувати витрати. Окупність одного фургона можлива вже після 1-2 активних сезонів роботи.

### **3. Переваги (сезонні) та потенціал продажів**

До 60% річного обсягу продажів морозива припадає на період з травня по серпень. Завдяки фургону Space Ice має можливість максимально ефективно використовувати сезонний попит, забезпечуючи щоденний потік клієнтів. На масових заходах обсяги реалізації можуть сягати 300-500 порцій на день.

### **4. Брендинг і залучення клієнтів**

Фургон виступає не лише як точка продажу, а й мобільною рекламною платформою. Яскравий дизайн, інтеграція з соціальними мережами, унікальні смаки та спеціальні пропозиції формують лояльність клієнтів та стимулюють повторні покупки. Використання digital-інструментів (геолокація фургона, QR-коди для відгуків, програма лояльності) посилює взаємодію з аудиторією.

### **5. Попит на унікальний досвід**

Українські споживачі активно шукають нові емоції та естетичний досвід. Фудтрак може бути не лише точкою продажу, а й інстаграмною фотозоною, що дуже приваблює молодь. Наприклад, проекти типу "Кураж" "Базар" у Києві стають популярними не тільки через їжу, а через атмосферу та можливість зробити стильні фото. Багато брендів оформлюють свої точки яскраво та концептуально.

### **6. Співпраця з івентами та фестивалями**

Фестивалі їжі, музики та культури активно розвиваються в Україні. Участь фургончика Space Ice на подіях забезпечить високу впізнаваність та прямі продажі. Наприклад, фестивалі на ВДНГ ("Atlas Weekend", "White

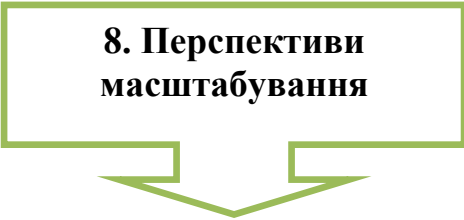
## **7. Цифровізація та онлайн платежі**



Nights") або вуличні ярмарки у Львові щороку збирають тисячі відвідувачів, де завжди дуже популярні фудкорти.

Безконтактна оплата, інтеграція з онлайн-сервісами бронювання та доставка набирають популярності серед українців. Це стає базовою вимогою до сучасного бізнесу. Наприклад, платіж через мобільний додаток Monobank або безконтактна оплата телефоном вже є стандартом практично у всіх вуличних кав'ярнях. Деякі фудтраки публікують графік свого розташування в Instagram або Telegram-каналах.

## **8. Перспективи масштабування**



Вдало реалізована модель одного фургона стане основою для подальшого розширення. У короткостроковій перспективі можливе відкриття декількох фургонів у різних містах України. Додатково розглядається запуск франчайзингової програми, що дозволить швидко збільшити присутність бренду на ринку з мінімальними інвестиційними витратами.

Важливим елементом розробки бізнес-ідеї є дослідження конкурентної стратегії, адже нашою метою є виділитися на ринку через унікальність

продукту, дизайну та досвіду споживання, тому як конкурентну стратегію ми обираємо - стратегію диференціації, яка є однією із загальних конкурентних стратегій, що означає зосередження діяльності компанії на створенні унікальних продуктів. Ці продукти повинні мати характеристики, які вважаються важливими для достатньої кількості споживачів.

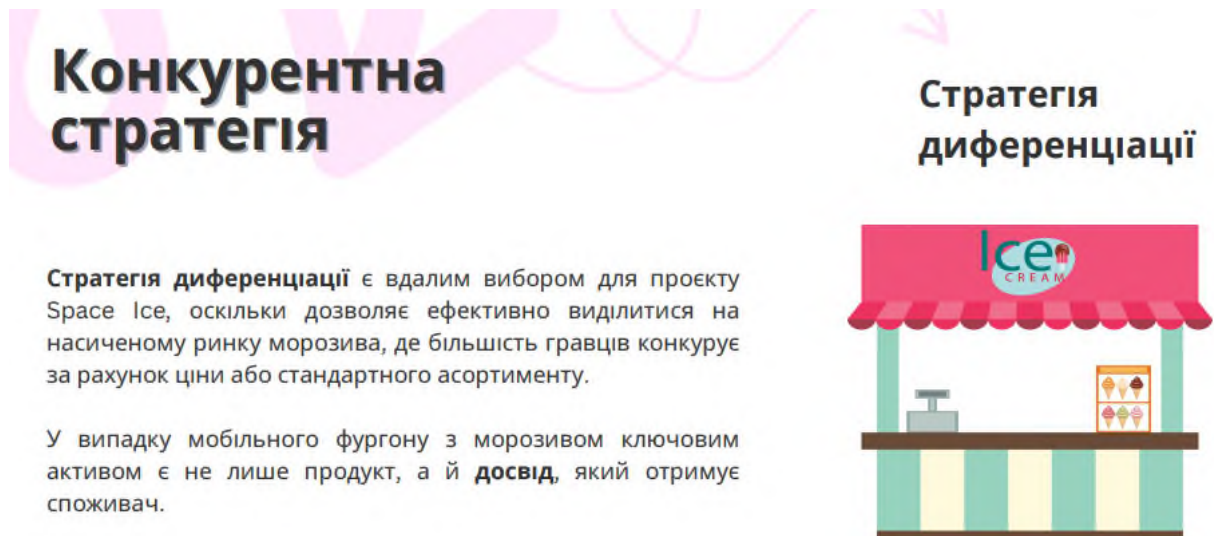


Рис.3.4. Конкурентна стратегія для компанії Space Ice

*\*Джерело: розроблено автором*

Саме диференціація дає змогу перетворити звичайну покупку морозива на емоційну подію — креативну, атмосферну, візуально привабливу.

Space Ice саме завдяки диференціації пропонує морозиво як частину культурного й естетичного досвіду — з авторськими смаками, космічною айдентикою, інтерактивами біля фургону тощо. Це дає бренду конкурентну перевагу перед традиційними продавцями морозива, які не можуть запропонувати подібного рівня занурення.

Крім того, стратегія диференціації дозволяє встановлювати вищу ціну на продукт без ризику втрати лояльності цільової аудиторії, так як унікальність і

продуманий стиль бренду формують відчуття преміальності, що випровдовує ціну.

Не слід забувати і про складові стратегії, а саме маркетинг у соціальних мережах, електронною поштою, Influence-маркетинг, пошукова оптимізація:

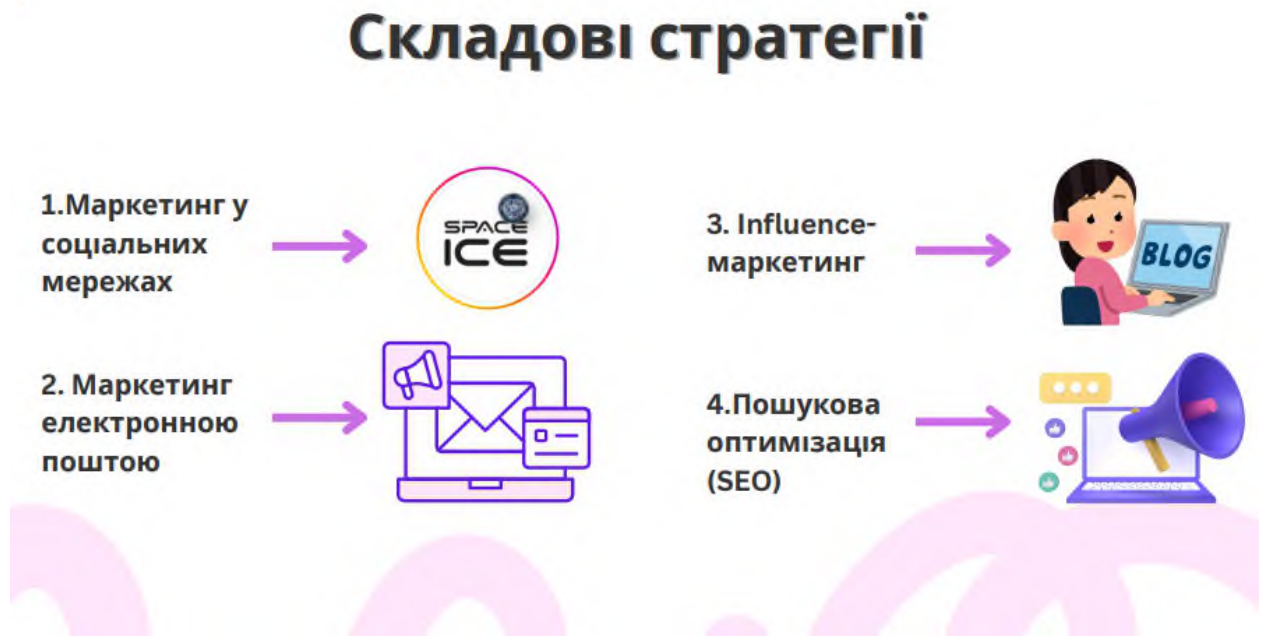


Рис. 3.5. Складові стратегії компанії Space Ice

*\*Джерело: розроблено автором*

**1. Маркетинг у соціальних мережах.** Це основний канал комунікації з нашою цільовою аудиторією — активною молоддю та сім'ями з дітьми. Ми плануємо створювати візуально яскравий контент у стилі космосу: фотографії фургончиків у вигляді космічних кораблів, незвичайні подачі морозива, інтерактивні сторіз, конкурси, челленджі. Платформи: Instagram, TikTok, Facebook. Головне завдання — сформувати сильний візуальний образ бренду й активну спільноту навколо Space Ice.

**2. Маркетинг електронною поштою.** Ми плануємо зібрати базу клієнтів через онлайн-замовлення, підписки на розіграші чи програми лояльності. За допомогою email-розсилок ми інформуватимемо клієнтів про нові смаки, акції,

зміну локацій фургончиків та спеціальні пропозиції. Формат розсилки — яскравий, динамічний, з короткими повідомленнями у «космічному» стилі.

3. *Influence-маркетинг*. Ми плануємо співпрацю з блогерами, які мають сильний візуальний контент та активну аудиторію. Інфлюенсери зможуть створити унікальні колаборації (наприклад, авторський смак морозива), брати участь у відкриттях нових точок, а також популяризувати бренд серед своїх підписників. Це допоможе нам швидко охопити широку аудиторію та зміцнити довіру до Space Ice.

4. **Пошукова оптимізація (SEO)**. Наш сайт буде не просто сторінкою з описом продукції, а повноцінним онлайн-хабом: інтерактивна карта з локаціями фургончиків, блог про новинки, розділ з історіями смаків.

Ми будемо використовувати ключові запити, пов'язані з морозивом, їжею на винос, сімейним відпочинком, щоб підвищити нашу видимість у пошукових системах. Таким чином, стратегія диференціації Space Ice включає не лише унікальний продукт і стильний дизайн фургончиків, а й комплекс сучасних маркетингових інструментів, які допоможуть нам ефективно взаємодіяти з аудиторією, посилити впізнаваність бренду та сформувати лояльну спільноту. Щодо асортименту продукції, то він поділяється на класичну лінійку асортименту Space Ice та нову ексклюзивну.

## 4P: Product

### Класична лінійка (хіти бренду):

- Ескімо в молочному шоколаді
- Малина-Полуниця
- Манго-Маракуя
- Солона Карамель
- Шоколад-Кава
- Кокосове в молочному шоколаді
- Філадельфія з вишнею та чорницею
- Солона карамель з печивом Амаретто
- Фісташкове в білому шоколаді
- Манго-Маракуя в молочному шоколаді
- Вишня в шоколаді
- Малина в білому шоколаді
- Малина в темному шоколаді

### Сезонна ексклюзивна лінійка (продається тільки у фургончику):

- Огірок-Лайм-М'ята
- Бузина-Лимон
- Малина-Базилік-Білий шоколад
- Фета-Абрикос-Тим'ян
- Ваніль-Лавандовий мед
- Чорниця-Кукурудза + ягідний прошарок
- Гранат-Апельсин-Перчинка
- Шоколад-Чилі-Вишня

Рис. 3.6. Асортимент продукції компанії Space Ice

*\*Джерело: розроблено автором*

### Формати подачі:

1. Морозиво на паличці.
2. Морозиво в вафельному різку.
3. Міні-набори по 3 види в асортименті — для тих, хто не може обрати один.

При встановленні цін на продукцію ми враховуємо не лише витрати на виробництво, а й цінність продукту для клієнта. Ціна базується на якості інгредієнтів, візуальності, форм-факторі, пакуванні та досвіді, який отримує клієнт. Розраховуємо собівартість однієї одиниці продукції:

Собівартість однієї порції морозива складає 42 грн. Середня ціна продажу — 114 грн. Це дає націнку близько 171%, що дозволяє покривати всі щомісячні витрати та отримувати стабільний прибуток.

Таблиця 3.2.

Собівартість однієї порції морозива

Найменування	Вартість, грн
Морозиво (60 г)	28,0
Дерев'яна паличка з логотипом	1,5
Фірмова коробка	6,0
Логістика, охолодження, втрати	4,5
Амортизація обладнання	2,0
Разом	42,0 грн

*\*Джерело: розроблено автором*

Таблиця 3.3.

**Собівартість напоїв** Сюди включено: інгредієнти, стакан, трубочка, кришка, серветка та логістика.

Напій	Собівартість, грн	Ціна продажу, грн
Мілкшейк	42	150
Лимонад домашній	15	80
Холодна кава	12	110

*\*Джерело: розроблено автором*

Просування фургона з морозивом Space Ice базується на поєднанні емоційного впливу, сучасних цифрових технологій та локальної присутності.

Таблиця 3.4.

## Постійні щомісячні витрати

Найменування	Вартість, грн
Заробітна плата для 2 працівників	27 000
Зарплата адміністративному персоналу	150 000
Оренда точки	20 000
Комунальні послуги	2 000
Податки	40 000
Обслуговування обладнання	3 000
Амортизація обладнання	15 441
Незаплановані витрати	13 580
Маркетинг	Мінімум 1000
Разом	272 021

*\*Джерело: розроблено автором*

Основна ідея полягає в тому, щоб зробити кожну взаємодію з брендом яскравою, запам'ятовуваною та доступною.

## 4P: Promotion

- Соціальні мережі
- Геомаркетинг
- Промоакції
- Брендінг фургона
- Зовнішня реклама: постери, банери та ситілайти



Рис. 3.7. Напрями просування фургона з морозивом

*\*Джерело: розроблено автором*

Стратегія комунікації передбачає активну присутність у соціальних мережах, таких як Instagram, TikTok і Facebook, де регулярно публікуються яскраві візуали з фургоном, морозивом, усміхненими клієнтами та новими локаціями. Акцент робиться на залучення підписників через інтерактив - голосування, конкурси, рубрики на кшталт “знайди фургон у місті” чи оголошення про нові смаки. Це формує навколо бренду мініспільноту, яка підтримує проєкт та ділиться враженнями.

Онлайн-присутність доповнюється локальним просуванням через геомаркетинг - публікації в Google Maps, сповіщення через Telegram-бот про розташування фургона та акційні пропозиції. Також активно використовується офлайн-просування: бренд бере участь у міських заходах, фестивалях, ярмарках, де фургон стає не просто торговою точкою, а атмосферним осередком свята з фотозонами, музикою і дегустаціями. Особливе місце займає звукове брендування - у фургона є власна пізнавальна мелодія, яка створює асоціацію з дитинством і викликає бажання підійти ближче.

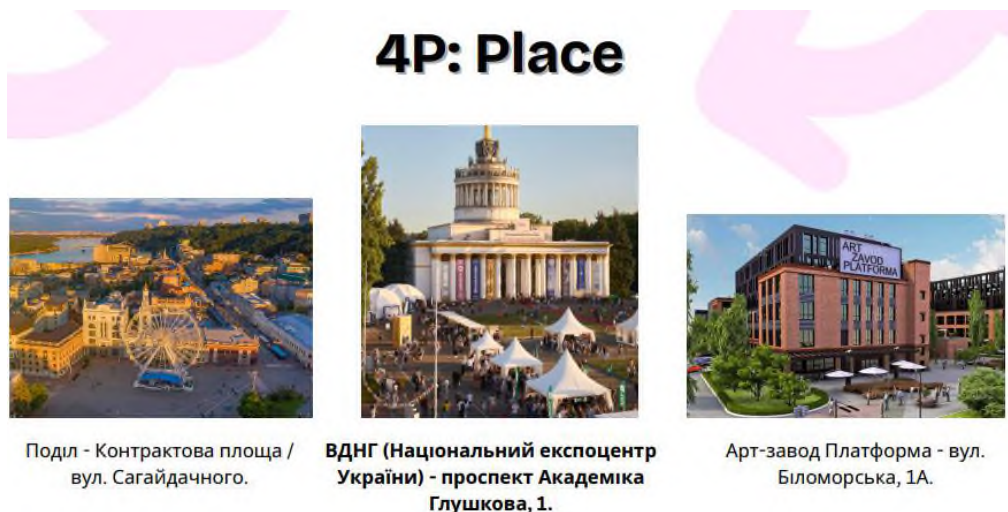


Рис. 3.8. Локації розміщення фургона з морозивом

*\*Джерело: розроблено автором*

Задля формування емоційного зв'язку та повторних покупок, бренд проводить регулярні промоакції. Наприклад, “щасливі години”, акції “три

кульки за ціною двох”, розіграші безкоштовного морозива за репост чи фото з фургоном. Також Space Ice позиціонує себе як ідеальне рішення для оренди на приватні події - дні народження, корпоративи - що робить фургон не лише точкою продажу, а й інструментом святкових емоцій.

Велику увагу приділено візуальному стилю - упаковка, кольори, оформлення фургона витримані в мінімалістичному індивідуальному стилі, що підсилює унікальність бренду та виділяє його серед конкурентів.

Уся система просування спрямована не просто на продаж морозива, а на створення яскравого досвіду, до якого хочеться повертатися. Бренд апелює до ностальгії, веселощів, безтурботного літа та дитячих спогадів, водночас використовуючи найсучасніші інструменти цифрового маркетингу, щоб охопити як молодь, так і сімейну аудиторію.

Окрім цифрового просування, важливу роль у привабливості клієнтів відіграє сам фургон, який є повноцінним елементом маркетингової стратегії. Його зовнішній вигляд одразу впадає в око — яскравий, креативно оформлений та незвичний для міського середовища. Фургон створює атмосферу свята, легкості й позитиву, що особливо важливо в теплу пору року, коли люди шукають приємних емоцій і освіжаючих вражень. Дизайн фургона продуманий таким чином, щоб викликати інтерес у перехожих - навіть у тих, хто не мав наміру зупинитися. Звучить фірмова мелодія, яка асоціюється з дитинством і викликає ностальгічні спогади, що посилює емоційний ефект.

Поряд із фургоном часто розміщують мобільний фудкорт та фотозону, яку відвідувачі використовують для знімків, що згодом публікують у соціальних мережах, тим самим посилюючи органічне охоплення бренду. Персонал завжди усміхнений, привітний і готовий запропонувати щось новеньке, а сам процес видачі морозива виглядає привабливо — від оформлення меню до подачі порцій. Люди зупиняються, щоб подивитися, що відбувається, цікавляться,

роблять фото і часто залишаються на покупку. Фургон виконує функцію не лише торгової точки, а й мініатюрного шоуруму, який постійно переміщується містом і сам по собі створює інформаційний привід. Завдяки цьому Space Ice не потребує традиційного магазину, адже візуальна присутність бренду на вулицях уже формує довіру, інтерес і бажання спробувати продукцію.

Окрім цифрового маркетингу та візуального впливу самого фургона, у стратегії просування Space Ice також використовується традиційна реклама, яка допомагає охопити ширшу аудиторію, зокрема тих споживачів, які менш активно користуються соціальними мережами. Одним з ключових каналів є зовнішня реклама: постери, банери та ситілайти в популярних місцях міста — поблизу парків, зупинок громадського транспорту, торгових центрів та шкільних або університетських зон. Ці матеріали зазвичай інформують про маршрути фургона, акційні пропозиції або нові смаки, а також містять візуальні елементи, що легко запам'ятовуються.

Ще одним елементом є реклама на транспорті — наклейки або борди на муніципальних автобусах, тролейбусах, а також реклама у метро, якщо таке можливо у місті.

Це дозволяє охопити пасажирів під час їх щоденних поїздок, і таким чином бренд Space Ice стає більш упізнаваним і “присутнім” у повсякденному житті мешканців. Усе це доповнюється простими, але ефективними меседжами, які легко сприймаються і викликають позитивні асоціації. Традиційна реклама в даному випадку виконує функцію підсилення інших каналів комунікації — вона формує інформаційне поле, в якому бренд Space Ice стає знайомим навіть тим, хто ще жодного разу не куштував морозиво. Так створюється ефект постійної присутності бренду в місті, що підвищує довіру і підштовхує до покупки.

Отже, можемо на основі проведеного дослідження маркетингової діяльності компанії Space Ice розробити бізнес-проект «Фургон з морозивом»(додаток Г )



Рис.3.9. Бізнес-проект «Фургон з морозивом» для Space Ice (додаток Г)

\*Джерело: розроблено автором.

Проведено розрахунки інвестиційного плану та визначена точка безбитковості проекту.

Мінімальні умови інвестиційного плану (грн)					
Курс дол. США: 38	Обладнання+ремонт (грн)	Маркетинг і реклама, грн	Вартість виробництва, грн	Сума, грн	Сума, дол. США
початкова вартість	370 600,00	40 000,00	126 000,00	536 600,00	14121,05263
червень	0,00	35 000,00	126 000,00	161 000,00	4236,842105
липень	0,00	45 000,00	126 000,00	171 000,00	4500
серпень	0,00	20 000,00	126 000,00	146 000,00	3842,105263
вересень	25 000,00	30 000,00	202 500,00	292 000,00	7684,210526
червень	0,00	25 000,00	202 500,00	227 500,00	5986,842105
липень	0,00	25 000,00	202 500,00	227 500,00	5986,842105
серпень	0,00	30 000,00	202 500,00	232 500,00	6118,421053
вересень	25 000,00	15 000,00	240 000,00	255 000,00	6710,526316
червень	0,00	50 000,00	240 000,00	290 000,00	7631,578947
липень	0,00	25 000,00	240 000,00	265 000,00	6973,684211
серпень	0,00	30 000,00	240 000,00	270 000,00	7105,263158
вересень	25 000,00	30 000,00	300 000,00	540 000,00	14210,52632
червень	0,00	20 000,00	300 000,00	320 000,00	8421,052632
липень	0,00	10 000,00	300 000,00	310 000,00	8157,894737
серпень	0,00	15 000,00	300 000,00	315 000,00	8289,473684
вересень	25 000,00	15 000,00	355 100,00	630 000,00	16578,94737
червень	0,00	20 000,00	355 100,00	375 100,00	9871,052632
липень	0,00	10 000,00	355 100,00	365 100,00	9607,894737
серпень	0,00	20 000,00	355 100,00	375 100,00	9871,052632
вересень	470 600,00	510 000,00	4 894 400,00	750 200,00	19742,10526
<b>Сума, дол. США</b>	<b>11 436,21</b>	<b>12 393,68</b>	<b>118 940,46</b>	<b>18 230,96</b>	<b>479,76</b>

Рис.3.10. Інвестиційний план на 2025-2030рр.

\*Джерело: розроблено автором.

Ставка дисконтування	15,50%
Чиста дисконтована вартість	1 732 793
Індекс дохідності	231%
Внутрішня норма дохідності	78%
Період окупності інвестицій	2,79

Рис. 3.11. Розрахункова частина проекту показників оцінювання  
\*Джерело: розроблено автором.

Період		Інвестиції	Залишок на початок періоду	Сума витрат	Сума доходів	Залишок на кінець періоду	Рух грошових коштів за період, грн
	початкова вартість				-621 000,00		
1 рік	червень	536 600,00	161 000,00	256 721,67	459 900,00	739 778,33	578778,3333
	липень	161 000,00	900 778,33	257 221,67	459 900,00	363 678,33	537100
	серпень	171 000,00	534 678,33	257 721,67	459 900,00	373 178,33	161500
	вересень	146 000,00	519 178,33	260 821,67	459 900,00	345 078,33	174100
2 рік	червень	292 000,00	637 078,33	278 401,67	710 900,00	724 498,33	87420
	липень	227 500,00	951 998,33	287 441,67	710 900,00	650 958,33	301040
	серпень	227 500,00	878 458,33	295 261,67	710 900,00	643 138,33	235320
	вересень	232 500,00	875 638,33	295 901,67	710 900,00	647 498,33	228140
3 рік	червень	255 000,00	902 498,33	300 061,67	816 000,00	770 938,33	131560
	липень	290 000,00	1 060 938,33	303 001,67	816 000,00	802 998,33	257940
	серпень	265 000,00	1 067 998,33	303 641,67	816 000,00	777 358,33	290640
	вересень	270 000,00	1 047 358,33	309 021,67	816 000,00	776 978,33	270380
4 рік	червень	540 000,00	1 316 978,33	314 401,67	394 500,00	620 098,33	696880
	липень	320 000,00	940 098,33	314 901,67	394 500,00	399 598,33	540500
	серпень	310 000,00	709 598,33	319 061,67	1 034 250,00	1 025 188,33	315590
	вересень	315 000,00	1 340 188,33	319 621,67	1 034 250,00	1 029 628,33	310560
5 рік	червень	630 000,00	1 659 628,33	327 441,67	1 203 300,00	1 505 858,33	153770
	липень	375 100,00	1 880 958,33	330 381,67	1 203 300,00	1 248 018,33	632940
	серпень	365 100,00	1 613 118,33	330 881,67	1 203 300,00	1 237 518,33	375600
	вересень	375 100,00	1 612 618,33	331 381,67	1 203 300,00	1 247 018,33	365600

Рис. 3.12 Рух коштів за проектом 2025-2030рр.  
\*Джерело: розроблено автором.

Проект виглядає фінансово привабливим: NPV позитивна → інвестиція додасть вартості. IRR значно перевищує ставку дисконтування. Індекс дохідності >1 (тобто >100%), що свідчить про високу ефективність. Період окупності менше 3 років — досить швидке повернення інвестицій.

Ці показники свідчать, що проєкт має високу рентабельність та прийнятний рівень ризику.

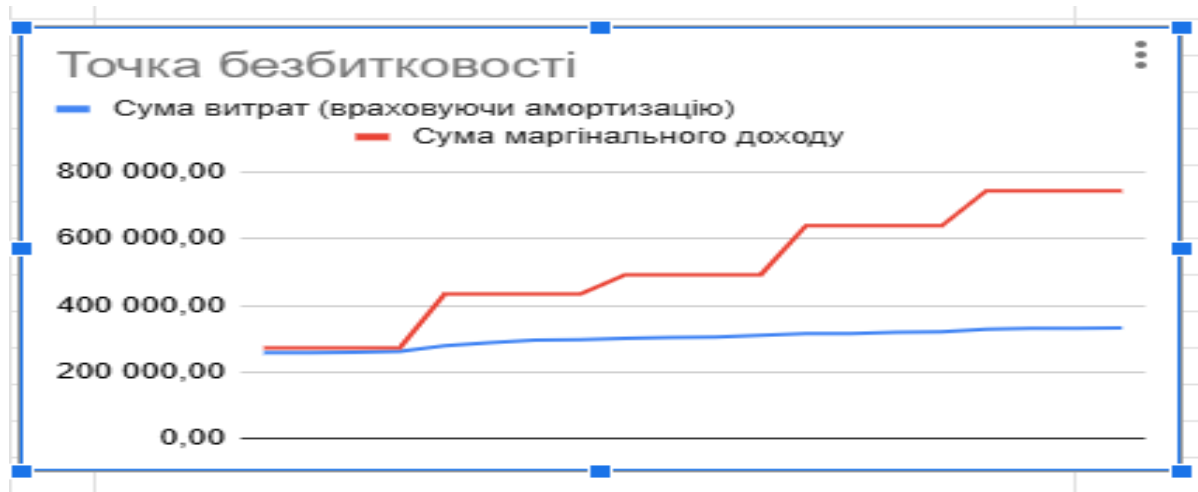


Рис.3.13. Точка безбитковості проєкту для Space Ice

*\*Джерело: розроблено автором.*

На рис. 3.13 зображено точку безбитковості (break-even point) на основі двох показників: синя лінія — сума витрат (враховуючи амортизацію), червона лінія — Сума маргінального доходу.

Точка безбитковості — це точка, в якій обидві лінії перетинаються. У цей момент дохід = витратам, тобто підприємство не має ні прибутку, ні збитку. На рис. 3.13. видно, що червона лінія (дохід) переважає над синьою (витрати) після перетину, отже: проєкт стає прибутковим після досягнення точки безбитковості. Слід відзначити, що зростання маргінального доходу є ступінчастим, що може вказувати на приріст доходів за періодами (наприклад, поетапне розширення виробництва або продажів). Витрати зростають повільніше, майже лінійно — позитивна ознака з точки зору управління витратами. Отже, можемо зробити висновок, що після досягнення точки безбитковості проєкт демонструє стабільне зростання прибутковості. Це свідчить про добру маржинальність і потенціал для масштабування.

### **3.2. Практичні рекомендації щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства**

На основі проведеного дослідження маркетингової діяльності компанії ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" нами встановлено, що компанія застосовує контекстну рекламу у пошуковій системі Google. Чи мали Space Ice контракти про рекламу із блогерами (інфлюенсер-маркетинг), ми не можемо стверджувати, проте у соціальній мережі Тікток можна побачити багато відео користувачів з оглядами на різні продукти компанії, що також можна вважати певним видом просування та реклами для бренду.

У компанії немає E-mail-маркетингу, SMS-розсилок і телемаркетингу. Також відсутні реклама в пресі, по телебаченню та радіо, як й івент-маркетинг, проте можна прогнозувати, що із зростанням бренду з'явиться більше коштів, які можна буде виділити на просування товару.

Щодо методів стимулювання збуту, то на сайті бренду, де можна придбати їх продукцію, час-від-часу можна помітити акції та знижки, а власники відкриті до партнерства, що, власне, і вказують на своєму сайті [24]. Відповідно до проаналізованих різних класифікацій тип маркетингу компанії Space Ice можна визначити як тип маркетингу (за попитом) - синхронмаркетинг.

Синхронмаркетинг - є одним із видів маркетингу, де завданням є згладжування коливань в умовах нестійкого попиту, стабілізація збуту і зведення до мінімуму коливань попиту [25].

Space Ice - це сезонний продукт, попит на який коливається в залежності від пори року. В теплу пору року попит на таку продукцію як морозиво значно вищий, ніж в інші пори року. Але компанія регулює цю ситуацію завдяки фокусу на інших видах своєї замороженої продукції в холодну пору року, наприклад: сирки, заморожений чай [35].

маркетинг (за сферою маркетингової діяльності) - **маркетинг споживчих товарів.**

Space ICE орієнтується на кінцевого споживача, пропонуючи роздрібні продажі через супермаркети, HoReCa та онлайн-замовлення [27,35].

маркетинг (за територіальною ознакою) - **внутрішній маркетинг**

Компанія працює переважно на українському ринку, представлена у національних мережах супермаркетів («Сільпо», «Метро», «Новус») та пропонує доставку по Україні.

Маркетинг (за ринком) - **концентрований маркетинг(нішевий)**

Компанія орієнтується на конкретний сегмент споживачів, виготовляючи особливий продукт за інноваційною технологією азотного заморожування(-196°C) [27]. Дану продукцію обирає сегмент, що цінує натуральні продукти, має непереносимість лактози, цінує якість та преміальний продукт.

Щодо стратегії позиціонування, то Space Ice позиціонує себе як бренд інноваційного, натурального та преміального морозива, що викликає «**вау-ефект**» у споживачів. Основні аспекти, що формують унікальне позиціонування компанії:

#### 1. Інноваційність продукту

Використання азотної заморозки (-196°C) дозволяє зберегти всі корисні речовини та вітаміни на молекулярному рівні, що суттєво відрізняє його від традиційного морозива. Це створює ефектний маркетинговий хід – морозиво, яке не просто смачне, а ще й виготовлене за унікальною технологією [27].

#### 2. Натуральність та висока якість

Морозиво виготовляється без штучних добавок, барвників та консервантів, що відповідає тренду на здорове харчування. Компанія орієнтується на споживачів, які свідомо обирають крафтові продукти з якісними інгредієнтами.

### 3. Різноманіття та ексклюзивність

Більше 40 унікальних смаків, включаючи класичні, нестандартні поєднання та рослинні альтернативи. Лінійка для веганів та людей із непереносимістю лактози (наприклад, морозиво на мигдальному молоці та молоці з кеш'ю) [1,2].

Із проаналізованих даних видно, що ринок крафтового морозива є досить концентрованим. Для більшої впевненості, даний факт можна підтвердити розрахунками показника Херфіндаля-Хіршмана. Даний показник розраховується за такою формулою:

$$HNI = \sum_{i=1}^n Y_i^2 \quad (3.1.)$$

де  $Y$  - частка, що займає компанія на ринку.

Даний індекс визначається, як сума квадратів частин всіх фірм, що діють на ринку. Для розрахунку показника ми розглянули частки на ринку крафтового морозива таких компаній, як: Space Ice, Vital Ice, Gelarty, Максхолод. Частка компанії на ринку розраховується за такою формулою:

$$ЧК = \frac{\text{ПРОДАЖІ КОМПАНІЇ}}{\text{ЗАГАЛЬНИЙ ОБСЯГ РИНКУ}} * 100\% \quad (3.2.)$$

#### Доходи компаній (за 2024 рік):

- Space Ice - 36 899 000 ₴
- Vital Ice - 2 301 300 ₴
- Gelarty - 2 634 900 ₴
- Максхолод - 12 480 300 ₴

Приблизний загальний обсяг ринку = 36 899 000 ₴ + 2 301 300 ₴ + 2 634 900 ₴ + 12 480 300 ₴ = 54 315 500 ₴

Частки ринку компаній:

#### Space Ice:

$$ЧК_1 = \frac{36\,899\,000}{54\,315\,500} * 100\% = 67,93\%$$

**Vital Ice:**

$$ЧК_2 = \frac{2\,301\,300}{54\,315\,500} * 100\% = 4,24\%$$

$$ЧК_3 = \frac{2\,634\,900}{54\,315\,500} * 100\% = 4,85\%$$

**Gelarty:**

**Максхолод:**

$$ЧК_4 = \frac{12\,480\,300}{54\,315\,500} * 100\% = 22,98\%$$

Відповідно, показник Херфіндаля-Хіршмана:

$$HHI = 67,93^2 + 4,24^2 + 4,85^2 + 22,98^2 = 4614,48 + 17,98 + 23,52 + 528,08 = 5184,06$$

За результатами підрахунків можемо стверджувати, що на ринку відбувається висока концентрація ( $HHI > 2500$ ), що означає домінування Space Ice за показником доходу.

Щодо позиції компанії загалом на ринку вона є досить міцною. Карта позиціонування **компанії Space Ice** зображена на рис. 3.14., яка побудована на основі трьох основних аспектах:

- Фокус на сервісі та взаємодії з споживачем
- Цінності бренду, унікальність і філософія

- Ринкова позиція, доступність і мобільність

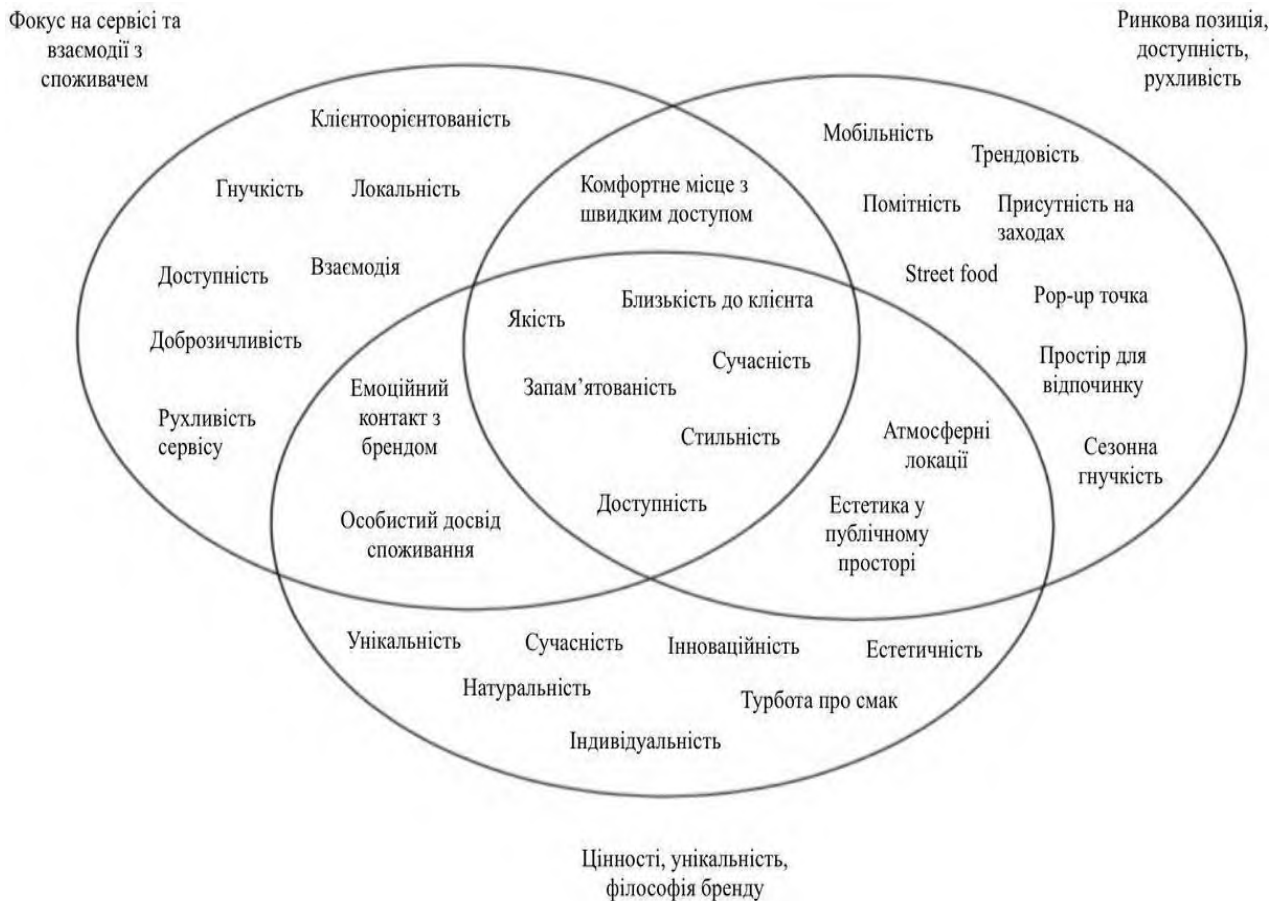


Рис. 3.14. Карта позиціонування компанії Space Ice

*\*Джерело: розроблено автором.*

У першому колі (зліва) зосереджені характеристики, які демонструють близькість бренду до клієнта. Наприклад, клієнтоорієнтованість, гнучкість, локальність, доступність і доброзичливість - усе це створює дружню атмосферу навколо бренду.

Друге коло (внизу) відображає цінності Space Ice. Серед них унікальність, натуральність, турбота про смак, естетичність, індивідуальність. Це підкреслює філософію крафтовості, ручного виробництва та оригінальності.

Третє коло (справа) - це ринкова стратегія. Space Ice - це мобільний бренд, який з'являється на вуличних заходах, фестивалях, у парках. Тут важливу роль

відіграють такі характеристики як street food, pop-up формат, сезонна гнучкість, помітність і простір для відпочинку, за рахунок фургону.

У центрі схеми - зона перетину всіх трьох кіл. Тут знаходяться ключові елементи позиціонування: якість, сучасність, доступність, стильність, близькість до клієнта, атмосферність і запам'ятовуваність. Це і є серце бренду - поєднання смаку, стилю й комфорту у доступному форматі.

Таким чином, ця схема чітко демонструє, як Space Ice позиціонує себе як крафтовий, мобільний і клієнтоорієнтований бренд, що дарує не лише морозиво, а й емоції, естетику й атмосферу.

Виявленням задоволеності клієнтів продукції компанії, як вважає її керівництво є лояльність клієнтів. Звідси постає досить серйозна проблема взаємозв'язку задоволеності та лояльності, даний зв'язок є характерним для ринку крафтового морозива і зображений на рис. 3.15.

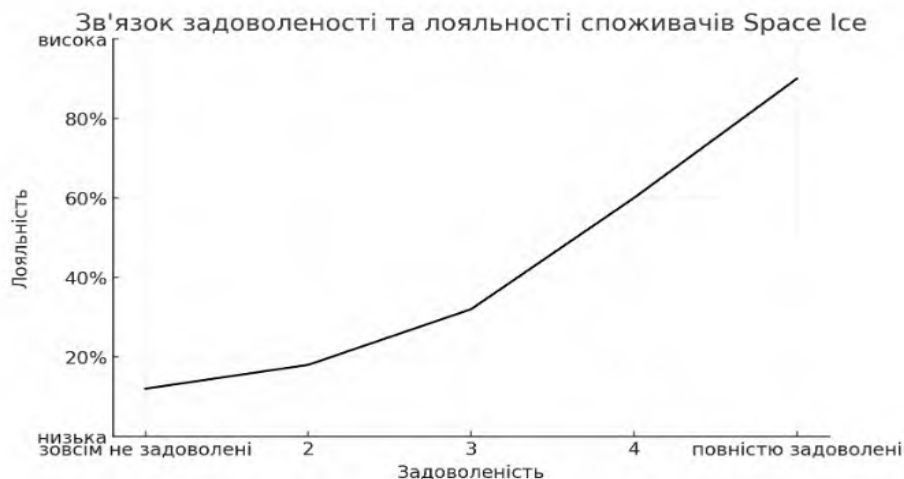


Рис. 3.15. Зв'язок задоволеності та лояльності споживачів Space Ice

*\*Джерело: розроблено автором.*

Space Ice — це новий продукт на ринку заморожених десертів. Компанія хоче зрозуміти, як задоволеність споживачів впливає на їхню лояльність, а також розробити модель поведінки споживачів для прийняття маркетингових рішень. Яким чином рівень задоволеності визначає лояльність, і які фактори впливають на рішення купити знову?

Таблиця 3.5.

Рівень задоволеності	Частка лояльних (%)	Осн. фактори впливу
1	12%	Невдоволення смаком, ціною
2	18%	Неприваблива упаковка, висока ціна
3	32%	Хороший смак, але висока ціна
4	60%	Задовільна ціна, чудовий смак
5	90%	Відмінний смак, акційна ціна, зручність

*\*Джерело: розроблено автором*

На основі аналіз поведінки та даних можна виділити 3 групи споживачів:

1. **Незадоволені (1–2 бали)**
  - ✓ низька лояльність (12–18%);
  - ✓ скарги на ціну, якість, упаковку;
  - ✓ не схильні купувати повторно.
2. **Умовно задоволені (3 бали)**
  - ✓ середня лояльність (32%);
  - ✓ подобається смак, але є зауваження;
  - ✓ можуть купити знову за умови знижки.
3. **Дуже задоволені (4–5 балів)**
  - ✓ висока лояльність (60–90%);
  - ✓ готові рекомендувати;
  - ✓ стають постійними покупцями.

Модель поведінки будується на припущенні, що задоволеність впливає на ймовірність повторної покупки та рекомендацій. Формула розрахунку даної моделі виглядає наступним чином і відповідає кривій, як на графіку:

$$\text{Лояльність (\%)} = 5 + 20 \times e^{0,8 \cdot \text{задоволеність}} \quad (3.3.)$$

Модель включає такі зміни:

- Ціна(C)- негативний вплив при високих значеннях;
- Якість/ смак(Q)- позитивний вплив;
- Упаковка(P) - середній вплив;
- Доступність(D) - впливає на зручність покупки.

Загальна функція корисності ( для спрощення):

$$U = 0,4 \times Q + 0,3 \times D + 0.1 \times C \quad (3.4)$$

**Інтерпретація моделі** полягає у тому, що чим вища задоволеність, тим сильніше зростає лояльність. Підвищення задоволеності з 4 до 5 балів дає найбільший приріст лояльності. **Ціна** — головний бар'єр для групи з 3 балами.

#### **Рекомендації для Space Ice**

- **Фокус на якості та смаку:** підтримувати стабільну високу якість.
- **Гнучка цінова політика:** пропонувати акційні ціни для залучення умовно задоволених.
- **Покращення упаковки:** відгуки вказали на бажання більш зручної форми упаковки.
- **Підтримка лояльності:** програми лояльності для тих, хто поставив 4–5 балів.

Проведене дослідження показало, що лояльність споживачів Space Ice має нелінійну залежність від рівня задоволеності. Лояльність істотно підвищується при переході з середнього рівня задоволеності (3) до високого (4–5). Для підвищення лояльності рекомендується зосередитися на покращенні якості продукту, цінових акціях та удосконаленні упаковки.

Модель поведінки підтверджує, що найбільший приріст лояльності досягається при залученні та утриманні дуже задоволених споживачів.

У рамках запуску нового напрямку діяльності - фургончиків з морозивом, компанія Space Ice виступає у ролі промислового покупця, який здійснює закупівлі для забезпечення повного циклу виробництва, продажу та обслуговування даного формату бізнесу. Закупівлі охоплюють обладнання, сировину, логістику, послуги оформлення та рекламної підтримки.

Поведінка компанії в цій ролі добре описується через модель поведінки промислового покупця Шета, яку ми зобразили на рис.3.16.

Модель Шета, адаптована професором Шетом для промислових покупців на основі моделі Говарда-Шета, отримала широке визнання. Вона має психологічну спрямованість, враховуючи очікування, сприйняття, рольові орієнтації, спосіб життя та сприйняття ризику покупців, а також характеристики організації (орієнтацію, розмір, централізацію). Особлива увага приділяється спільному прийняттю рішень.

На основі цієї моделі в процесі прийняття рішень про закупівлю беруть участь не тільки менеджери з закупівель. Для менеджерів з маркетингу дуже важливо розуміти особливості кожної особи, яка бере участь у цьому процесі. За моделлю Шета можна побачити, що відмінності в очікуваннях покупців виникають через такі фактори: (1a) їхній особистий досвід; (1б) джерела інформації; (1в) активний пошук; (1d) спотворення сприйняття; (1e) задоволеність минулими покупками.

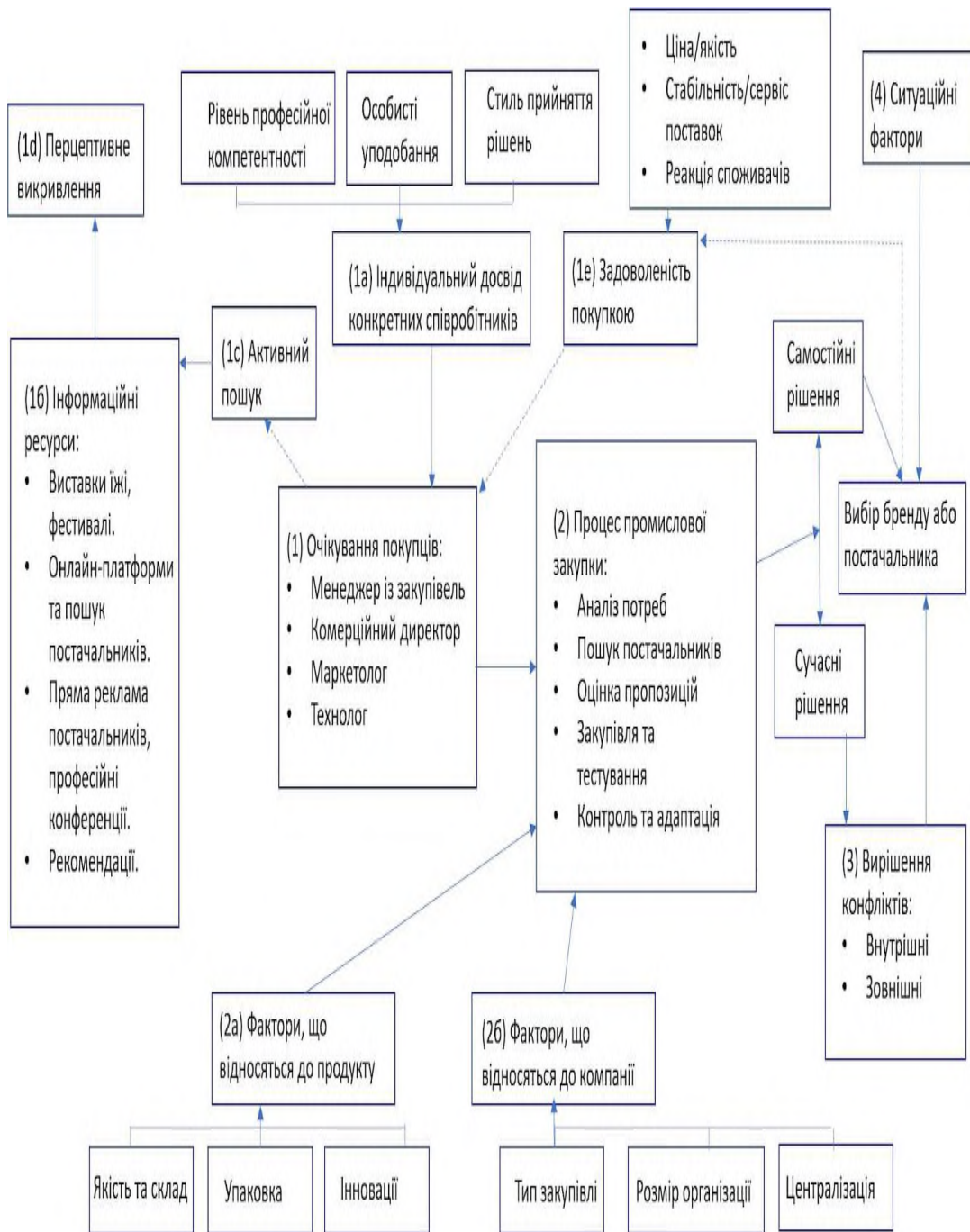


Рис. 3.16. Модель ШЕТА для споживачів компанії Space Ice

\*Джерело: розроблено автором

## 1. Очікування покупців

• Менеджер із закупівель: очікує оптимальне співвідношення ціни, якості й стабільних поставок сировини.

- Комерційний директор: орієнтований на вигідні умови контрактів та розвиток фірмової мережі.

- Маркетолог: враховує актуальні споживчі тренди при виборі асортименту та оформлення фургона.

- Технолог: оцінює якість інгредієнтів, необхідних для виробництва морозива.

#### 1. а. Індивідуальний досвід конкретних співробітників

- Рівень професійної компетентності: досвід команди в харчовому бізнесі, розуміння технологій та логістики.

- Особисті уподобання: переваги певних брендів, схильність до співпраці з інноваційними або екоорієнтованими постачальниками.

- Стиль прийняття рішень

#### 1. б. Інформаційні ресурси

- Виставки їжі, фестивалі.

- Онлайн-платформи та пошук постачальників.

- Пряма реклама постачальників, професійні конференції.

- Контакти інших компаній, що працюють у виїзній торгівлі - рекомендації (сарафанне радіо).

#### 1. с. Активний пошук

Під час активного пошуку покупець збирає інформацію про продукт, постачальника, ціни, умови доставки тощо перед прийняттям рішення про закупівлю.

Це включає:

- Порівняння цін та умов доставки постачальників;

- Участь у дегустаціях, галузевих виставках;

- Запит відгуків від інших закладів або колег;

- Аналіз сертифікації, складу продукту, гарантій.

### **1.d. Перцептивне викривлення**

Це спотворення сприйняття інформації людиною під впливом її досвіду, переконань або очікувань. Навіть якщо об'єктивна інформація однакова, двоє людей можуть її трактувати по-різному. Наприклад, якщо закупівельник мав негативний досвід з молодими інноваційними брендами, то навіть якісний новий продукт від Space Ice може сприйматися як ненадійний.

#### **1. е. Задоволеність покупкою**

- відповідність продуктів заявленим характеристикам;
- стабільність поставок та сервіс постачальника;
- співвідношення ціна/якість;
- реакція кінцевих споживачів (позитивні відгуки, попит, повторні покупки).

#### **2. Процес промислової закупки**

- Аналіз потреб: формується перелік необхідного обладнання (морозильні камери, вітрини, генератори), сировини (молоко, вершки, ароматизатори) та допоміжних товарів (упаковка, ложки, серветки).

- Пошук постачальників: компанія шукає надійних партнерів через онлайн-каталоги, галузеві виставки, професійні форуми та через рекомендації.

- Оцінка пропозицій: порівнюються ціни, умови доставки, гарантії, можливості обслуговування та відгуки інших клієнтів.

- Закупівля та тестування: перед основним замовленням часто здійснюється пробна закупівля для оцінки якості.

- Контроль та адаптація: за необхідності компанія адаптує свою політику закупівель: змінює постачальників або умови співпраці.

#### **2. а. Фактори, що відносяться до продукту**

- якість та склад інгредієнтів (природність, сертифікація);
- упаковка - її зручність, стиль, відповідність бренду;

- наявність інноваційних рішень (наприклад, морозиво без лактози, або з додаванням суперфудів).

## 2. б. Фактори, що відносяться до компанії

- Тип закупівлі: часто нові закупівлі (новий проєкт) або модифіковані повторні (інші фургони).

- Розмір організації: середній бізнес, що масштабується.

- Централізована структура ухвалення рішень (все через головний офіс).

## 3. Вирішення конфліктів

- Внутрішні конфлікти виникають між відділами (наприклад, між маркетингом і фінансами) щодо пріоритетів: естетика проти вартості, обсяг інвестицій у рекламу тощо.

- Зовнішні конфлікти можуть стосуватися якості продукції, несвоєчасних поставок або невиконання договірних зобов'язань постачальником. У таких випадках компанія або веде перемовини, або шукає нових партнерів.

- Окремо стоять взаємовідносини з регуляторами та місцевою владою, особливо у частині отримання дозволів на розміщення фургонів у громадських місцях.

## 4. Ситуаційні фактори

- Сезонність: бізнес орієнтований переважно на теплу пору року, тому закупівлі плануються з урахуванням пікового навантаження влітку.

- Локації фургонів: фургони розміщуються в місцях з високою прохідністю (парки, площі, пляжі), що вимагає специфічних рішень в оформленні, живленні обладнання, мобільності.

- Економічна ситуація: коливання цін на молочну продукцію, енергоносії, курс валюти впливають на обсяги та тип закупівель

Проведений аналіз показав, що компанія Space Ice займає провідні позиції на ринку крафтового морозива, демонструючи високу ринкову концентрацію та

сильне брендове позиціонування. Компанія ефективно поєднує мобільність, клієнтоорієнтованість і крафтову унікальність, що формує емоційну цінність для споживачів.

Позитивні результати опитування клієнтів підтверджують високу якість продукції, сервісу та асортименту. Водночас, компанія має можливості для вдосконалення функціоналу онлайн-магазину, цінової політики та швидкості реагування на запити.

Space Ice також демонструє ефективний підхід до промислових закупівель, що є критичним для успіху нового напрямку з фургончиками морозива. Подальший розвиток бренду потребує уваги до адаптації під сезонні зміни, підтримки якості та зміцнення клієнтської лояльності.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи бакалавра були проведені ґрунтовні теоретичні дослідження, аналіз практичного матеріалу та розробка пропозицій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. На основі поставлених завдань було сформовано такі основні висновки та результати:

1. Узагальнено підходи до визначення сутності управління маркетинговою діяльністю підприємства та її принципів. Встановлено, що управлінням маркетинговою діяльністю є комплекс стратегічних та тактичних заходів, що спрямовані на здійснення ринкової діяльності з метою задоволення потреб споживачів та збільшення частки ринку. Визначено основні функції управління маркетинговою діяльністю підприємства.

2. Досліджено методичні підходи щодо оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. Наведено методи маркетингових досліджень та дій охоплюють комплексний підхід до аналізу ринку та формування стратегій просування. Визначено, що одним з найважливіших елементів ефективного управління є стратегія, яка визначає, яким чином цілі будуть досягнуті за допомогою доступних ресурсів. Стратегії підприємств відображають специфіку їх функціонування, етапи розвитку, конкурентне становище та інші аспекти.

3. Визначено тенденції розвитку ринку крафтового морозива та проаналізовано конкурентні позиції на ньому ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА".

Проаналізовано сучасний стан маркетингового середовища компанії ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" на ринку крафтового морозива, адже попри складнощі, український ринок крафтового морозива має значний потенціал зростання, особливо у середньо- та довгостроковій перспективі. Важливою перевагою є низький рівень конкуренції (частка - 5%). Наступним позитивним фактором є

тренд на здорове харчування, що стимулює попит на натуральне, органічне та безлактозне морозиво, на виробництві якого фокусується ринок крафтового морозива. Встановлено, що підприємство покращило ефективність використання активів і фінансову стійкість, але рентабельність знижується, що вимагає оптимізації витрат і підвищення прибутковості. На основі проведеного аналізу ринку молочної продукції України у 2020-2024 рр. та компаній, що виготовляють крафтове морозиво розроблено PEST аналіз для компанії та визначені оцінки на впливу на їх фактори, адже саме методика PEST аналізу дала можливість індивідуально підібрати фактори та провести аналіз.

Встановлені фактори визначені вага та оцінка кожного з факторів цього аналізу: до економічних факторів- можливості: зростання реальних доходів населення є з вагою 0,2, до загроз - можна віднести геополітичні ризики та можливі рецесійні процеси - 0,2. До технологічних факторів: до можливостей - використання інноваційних методів заморожування - 0,2. Загрозами - вплив глобальних технологічних трендів на конкуренцію та висока вартість впровадження нових технологій- 0,2. Політичні фактори: загрозами є політична нестабільність та законодавство. що регулює дану галузь - 0,1. До соціокультурних факторів: можливостями є поступова зміна вектору цінностей людей до здорового харчування -0,25, загрозами виступає традиційне споживання морозива влітку - 0,25.

PEST-аналіз для Space Ice дозволило оцінити зовнішнє середовище, в якому працює компанія, з урахуванням її інноваційного позиціонування, сучасного бренду і потенціалу для масштабування.

4. Встановлені особливості управління маркетинговою діяльністю ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" на основі методики SWOT-аналіз.

На основі проведеного дослідження визначено, що Space Food використовують стратегію торгівельної назви фірми в сполученні з

індивідуальними марками товарів, відповідно до класифікації Ф. Котлера. Завдяки цьому підходу Space Food підкреслює загальний бренд, що позитивно впливає на впізнаваність бренду, а різні торгові марки дозволяють продуктам мати власну ідентичність та унікальні асоціації у споживачів.

Зважаючи на інноваційність продукції та активне розширення асортименту, визначено, що компанія Space Ice знаходиться на етапі зростання життєвого циклу товару. Цей етап характеризується збільшенням обсягів продажів, розширенням ринкової частки та впровадженням нових продуктів для задоволення потреб споживачів. Space Ice успішно поєднує інноваційні технології, натуральні інгредієнти та ефективну марочну політику, що сприяє її розвитку та популярності серед споживачів.

Space Ice позиціонує себе як преміальний бренд із цінами вищими за середньоринкові, що зумовлено високою собівартістю через інноваційну технологію азотної заморозки та використання натуральних інгредієнтів.

Цільову аудиторію компанії поділяється на кілька груп сегментів: за віком можна виділити дітей, підлітків та молодь, дорослих та сімей з дітьми. Діти – це основний споживач морозива, особливо яскравих та цікавих форм. Підлітки та молодь характеризуються тим, що знаходяться у пошуку експериментів із смаками та трендів. Дорослі, цінують якісне або корисне морозиво. Сім'ї з дітьми поєднують сегмент дорослих та дітей за їх особливостями. За уподобаннями можна виділити любителів солодоців, прихильників здорового харчування та любителів унікальних смаків. За каналами продажу у Space Ice прослідковується аудиторія, як: клієнти супермаркетів, клієнти кав'ярень та онлайн покупці.

Щодо стратегії просування, компанія активно застосовує діджитал маркетинг. Найактивніше це проявляється у галузі SMM. Space Ice мають Фейсбук, Інстаграм та Тікток-акаунти. Сторінка у Фейсбук є не досить

активною, адже останній пост був викладений у 2021 р., проте акаунти у Інстаграм та Тікток активно ведуться маркетинг-менеджерами, що свідчить, що саме з цих соцмереж потенційні клієнти дізнаються про продукцію найбільше.

На основі визначених факторів проведено оцінювання ризиків для компанії основі методики SWOT- аналізу. Доведено, що підприємство має низку конкурентних переваг, зокрема інноваційність, високу якість продукції та широку мережу дистрибуції. Водночас серед основних викликів – значні зобов'язання, зниження купівельної спроможності споживачів, конкуренція та економічна нестабільність. Для мінімізації ризиків та підвищення прибутковості доцільно реалізовувати стратегії оптимізації витрат, підвищення впізнаваності бренду, диверсифікації постачальників та виходу на міжнародні ринки. Таким чином, використовуючи власні сильні сторони, Space Ice може подолати виклики та закріпити своє лідерство.

Проведено опитування серед співробітників підприємства Space Ice демонструє значні переваги в сферах якості продукції, обслуговування клієнтів та асортименту. Втім, існують певні аспекти, що потребують покращення, зокрема функціональність онлайн-магазину, оперативність зворотного зв'язку та цінова політика. Поглиблене опрацювання цих напрямів сприятиме підвищенню загального рівня задоволеності споживачів та зміцненню позицій бренду на ринку. Використовуючи свої сильні сторони, Space Ice має змогу подолати існуючі виклики та утвердити своє лідерство.

5. Розроблено маркетингову стратегію ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" на основі впровадження бізнес- проєкту «Фургон з морозивом».

В результаті проведеного дослідження діяльності Space Ice зроблено висновки, про те, що компанія не має власних офлайн-магазинів. У відповідь на це нами запропоновано бізнес- проект з морозиво-фургон як рішення цієї проблеми.

Запропонований для Space Ice новий проект: Мобільний фургон для продажу продукції (сирні палички, морозиво в паличках, морозиво). буде не просто точкою продажу, а символом свята, теплої атмосфери та місця для відпочинку в галасливому і метушливому місті.

Розроблена бізнес-модель для Space Ice є стратегією, яку компанія використовує для своєї діяльності. Вона визначає, як організація отримує прибуток, які послуги або продукти вона пропонує, за що платять клієнти та як компанія підтримує свою конкурентоспроможність на ринку. Ця модель допоможе зібрати всі елементи успішного бізнесу в єдину картину. Нами обрано один із видів бізнес-моделі, а саме B2C тип, адже компанія буде продавати продукцію звичайним споживачам.

Розроблена канва бізнес-моделі для компанії Space Ice: це- партнери, дії, ресурси, ціннісна пропозиція, взаємодія з клієнтами, канали комунікації, сегментація клієнтів, витрати, канали прибутків.

Проаналізовано потенціал бізнес - ідеї, яка є однією з найперспективніших моделей розвитку для Space Ice - мобільний фургон із морозивом. Сюди можна віднести: зростаючий попит на формат фудтраків, екстремально ефективність моделі, переваги (сезонні) та потенціал продажів, брендинг і залучення клієнтів, попит на унікальний досвід, співпраця з івентами та фестивалями, цифровізація та онлайн платежі, перспективи масштабування.

Встановлено, що важливим елементом розробки бізнес-ідеї є дослідження конкурентної стратегії, адже нашою метою є виділитися на ринку через унікальність продукту, дизайну та досвіду споживання, тому як конкурентну стратегію нами обрано - стратегію диференціації, яка є однією із загальних конкурентних стратегій, що означає зосередження діяльності компанії на створенні унікальних продуктів. Ці продукти повинні мати характеристики, які вважаються важливими для достатньої кількості споживачів. Саме

диференціація дає змогу перетворити звичайну покупку морозива на емоційну подію — креативну, атмосферну, візуально привабливу.

Наведено складові стратегії, а саме маркетинг у соціальних мережах, електронною поштою, Influence-маркетинг, пошукова оптимізація:

Предсталено асортимент продукції, який ми поділили на класичний лінійку асортименту Space Ice та новий ексклюзивний та **формати подачі:** морозиво на паличці, морозиво в вафельному ріжку міні-набори по 3 види в асортименті — для тих, хто не може обрати один.

Визначено, що стратегія комунікації необхідна нам для проекту, так як вона передбачає активну присутність у соціальних мережах, таких як Instagram, TikTok і Facebook, де регулярно публікуються яскраві візуали з фургоном, морозивом, усміхненими клієнтами та новими локаціями. Акцент буде робитися на залучення підписників через інтерактив - голосування, конкурси, рубрики на кшталт “знайди фургон у місті” чи оголошення про нові смаки. А це формує навколо бренду мініспільноту, яка підтримує проєкт та ділиться враженнями.

Окрім цифрового маркетингу та візуального впливу самого фургона, у стратегії просування Space Ice також буде використовуватися традиційна реклама, яка допомагає охопити ширшу аудиторію, зокрема тих споживачів, які менш активно користуються соціальними мережами. Одним з ключових каналів є зовнішня реклама: постери, банери та ситілайти в популярних місцях міста — поблизу парків, зупинок громадського транспорту, торгових центрів та шкільних або університетських зон. Ці матеріали зазвичай інформують про маршрути фургона, акційні пропозиції або нові смаки, а також містять візуальні елементи, що легко запам'ятовуються. Ще одним елементом є реклама на транспорті — наклейки або борди на муніципальних автобусах, тролейбусах, а також реклама у метро, якщо таке можливо у місті.

На основі проведеного дослідження маркетингової діяльності компанії Space Ice розробити бізнес-проект «Фургон з морозивом» де проведено розрахунки інвестиційного плану на 2025-2030рр. та визначена точка безбитковості проекту. на основі якої можемо зробити висновок, що розроблений проект стає прибутковим після досягнення точки безбитковості. Слід відзначити, що зростання маргінального доходу є ступінчастим, що може вказувати на приріст доходів за періодами (наприклад, поетапне розширення виробництва або продажів). Витрати зростають повільніше, майже лінійно — позитивна ознака з точки зору управління витратами. Отже, можемо зробити висновок, що після досягнення точки безбитковості проект демонструє стабільне зростання прибутковості. Це свідчить про добру маржинальність і потенціал для масштабування.

6. Запропоновані практичні рекомендації щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства. Встановлено, що компанія застосовує контекстну рекламу у пошуковій системі Google. Чи мали Space Ice контракти про рекламу із блогерами (інфлюенсер-маркетинг), ми не можемо стверджувати, проте у соціальній мережі Тіток можна побачити багато відео користувачів з оглядами на різні продукти компанії, що також можна вважати певним видом просування та реклами для бренду. Визначено, що у компанії немає E-mail-маркетингу, SMS-розсилок і телемаркетингу. Також відсутні реклама в пресі, по телебаченню та радіо, як й івент-маркетинг, проте можна прогнозувати, що із зростанням бренду з'явиться більше коштів, які можна буде виділити на просування товару.

Проаналізовано різні класифікації типів маркетингу компанії Space Ice можна визначити як тип маркетингу (за попитом) - синхронмаркетинг; маркетинг (за сферою маркетингової діяльності) - **маркетинг споживчих**

**товарів;** маркетинг (за територіальною ознакою) - **внутрішній маркетинг;**  
**маркетинг (за ринком) - концентрований маркетинг(нішевий)**

Встановлено, що ринок крафтового морозива є досить концентрованим і на основі цього нами розраховано показник Херфіндаля-Хіршмана для частки на ринку крафтового морозива таких компаній, як: Space Ice, Vital Ice, Gelarty, Максхолод. За результатами підрахунків можемо стверджувати, що на ринку відбувається висока концентрація, що означає домінування Space Ice за показником доходу.

Встановлено позиція компанії загалом на ринку є досить міцною. Розроблена карта позиціонування **компанії Space Ice, яка** побудована на основі трьох основних аспектах: фокус на сервісі та взаємодії з споживачем, цінності бренду, унікальність і філософія, ринкова позиція, доступність і мобільність. На основі розробленої карти позиціонування видно, що ця схема чітко демонструє, як Space Ice позиціонує себе як крафтовий, мобільний і клієнтоорієнтований бренд, що дарує не лише морозиво, а й емоції, естетику й атмосферу.

Встановлено, що виявленням задоволеності клієнтів продукції компанії, як вважає її керівництво є лояльність клієнтів. Space Ice — це новий продукт на ринку заморожених десертів.

Компанія визначили для себе, як задоволеність споживачів впливає на їхню лояльність, а також розробила модель поведінки споживачів для прийняття маркетингових рішень. Яким чином рівень задоволеності визначає лояльність, і які фактори впливають на рішення купити знову?

Модель поведінки будовано на припущенні, що задоволеність впливає на ймовірність повторної покупки та рекомендацій. Модель включає такі зміни: ціна(C)- негативний вплив при високих значеннях; якість/ смак(Q)- позитивний вплив; упаковка(P) - середній вплив; доступність(D) - впливає на зручність покупки.

**Визначено рекомендації для Space Ice: фокус на якості та смаку:** підтримувати стабільну високу якість; **гнучка цінова політика:** пропонувати акційні ціни для залучення умовно задоволених; **покращення упаковки:** відгуки вказали на бажання більш зручної форми упаковки; **підтримка лояльності:** програми лояльності для тих, хто поставив 4–5 балів.

Проведене дослідження показало, що лояльність споживачів Space Ice має нелінійну залежність від рівня задоволеності. Лояльність істотно підвищується при переході з середнього рівня задоволеності (3) до високого (4–5). Для підвищення лояльності рекомендується зосередитися на покращенні якості продукту, цінових акціях та удосконаленні упаковки.

Модель поведінки підтверджує, що найбільший приріст лояльності досягається при залученні та утриманні дуже задоволених споживачів.

У рамках запуску нового напрямку діяльності - фургончиків з морозивом, компанія Space Ice виступила у ролі промислового покупця, який здійснює закупівлі для забезпечення повного циклу виробництва, продажу та обслуговування даного формату бізнесу. Закупівлі охоплюють обладнання, сировину, логістику, послуги оформлення та рекламної підтримки.

Для визначення поведінки компанії нами через модель поведінки промислового покупця Шета, яка має психологічну спрямованість, враховуючи очікування, сприйняття, рольові орієнтації, спосіб життя та сприйняття ризику покупців, а також характеристики організації (орієнтацію, розмір, централізацію). Особлива увага приділяється спільному прийняттю рішень.

На основі цієї моделі в процесі прийняття рішень про закупівлю беруть участь не тільки менеджери з закупівель. Для менеджерів з маркетингу дуже важливо розуміти особливості кожної особи, яка бере участь у цьому процесі. За моделлю Шета можна побачити, що відмінності в очікуваннях покупців виникають через такі фактори: (1а) їхній особистий досвід; (1б) джерела

інформації; (1в) активний пошук; (Id) спотворення сприйняття; (1e) задоволеність минулими покупками.

Проведений аналіз показав, що компанія Space Ice займає провідні позиції на ринку крафтового морозива, демонструючи високу ринкову концентрацію та сильне брендове позиціонування. Компанія ефективно поєднує мобільність, клієнтоорієнтованість і крафтову унікальність, що формує емоційну цінність для споживачів.

### Список використаних джерел:

1. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 2(7). Т. 1. С. 45–51.
3. Березін О.В. Стратегія підприємства: навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2013. 224 с.
4. Белік Д. П. Організація маркетингової служби на підприємстві / Д. П. Белік, І. М. Гончаренко // Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : 7 грудня 2017 р., Київ. Київ : КНУТД, 2017. – С. 129-134.
5. Богоноса В. Ляхович Л. Ринок молочної продукції в Україні: тип, структура, сучасний стан та перспективи розвитку: <https://surl.li/guhjmq> (дата звернення: 12.03.2025).
6. Болдуєва О. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 92 с
7. Болотна О.В., Терзян Ю.Г., Хомутова О.О. Актуальність впровадження ефективної товарної стратегії бренду на підприємстві. *Ефективна економіка* 2016. № URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5095>.
8. Бриндіна О.А. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107-114. 7. Веб-студія

Business Site. URL: <https://www.site2b.ua/ua/rozrobka-sajtu-katalogu>.

9. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29.

10. В Україні створили незвичайне морозиво. ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ. URL: <https://harch.tech/2021/07/06/spaceice/> (дата звернення: 12.03.2025).

11. Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92-96.

12. Векслер Д.М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 74-81.

13. Відгук UA. Space Ice компанія. URL: <https://www.vidhuk.ua/uk/space-ice-kompaniya/review-1965891> (дата звернення: 10.03.2025).

14. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77–81.

15. Гаркавенко С. С. *Маркетинг : підручник*. Київ : Лібра, 2010, 720 с.

16. Гаркавенко С. С. *Маркетинг: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.* К.: Лібра, 2013. 717 с.

17. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*, 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283> (дата звернення: 22.03.2023).

18. Данилюк Т. *Організаційне проектування підприємства: конспект лекцій*. Луцьк, 2017. 84 с.

19. Дані про населення України, Світовий Банк: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712> (дата звернення: 11.03.2025).

**20.** Десерт Space Ice «Ескімо» в молочному шоколаді заморожений 60г – онлайнсупермаркет «Сільпо». Сільпо. URL: <https://surl.li/xmyphv>

21. Дупляк О. М., Єдлічко А. О. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи. Одеса, 2017. С. 189-190.

22. Закон України “Про відходи”, ВРУ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-вр#Text> (дата звернення: 12.03.2025). Закон України “Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів”, ВРУ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19>

23. Закон України “Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів”, ВРУ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text> 12. (дата звернення: 12.03.2025).

24. Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 р. № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 10.02.2025).

25. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. № 49. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 11.03.2025).

26. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». ВВР України. 1998. № 34. Ст. 227.

27. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 6 лютого 2018 р. №13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 02.03.2025).

28. Закон України «Про трудові колективи» від 17 червня 1983 р. № 9501-Х. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v9500400-83#Text> (дата звернення: 31.01.2025).

29. Зубко К.Ю., Барабаш К.І. Сутність та ознаки підприємницької стратегії // Науково-практична інтернет-конференція молодих учених,

аспірантів, студентів, учнів «Перший крок у науку: Конотопські наукові студії – 2022». 2022

30. Інстаграм SPACE FOOD: <https://www.instagram.com/spaceice.ua/7.44086548> – ТОВ СПЕЙСФУД ЮА. (дата звернення: 12.02.2025).

31. Інфляційний звіт, НБУ: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-zalishatimetsya-pomirnoyu-a-ekonomika-vidnovlyuvatimetsya--inflyatsiyniy-zvit-nbu> (дата звернення: 12.03.2025).

32. Казачков І.О. Особливості формування стратегічного набору на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5. Т. 2. С. 17-21.

33. Калюта А.В. Аналіз маркетингового середовища і вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю». ДУЕП, 2017. С. 136

34. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.

35. Кожемяченко О. О. Організація виробництва: курс лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 233 с.

36. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.

37. Крутова А. С., Янчев А. В. Сценарний підхід до прогнозування і планування прибутку підприємств. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 2014. Вип. 2 (20). С. 25-36.

38. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль, 2011. 304 с.

39. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113–117.
40. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика. Київ: ДП Видавничий дім «Персонал», 2008. 243 с.
41. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.
42. Моргулець О. Б., Нищенко О. В., Зінченко О. В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики, 2020. № 3 (34). С. 283-292.
43. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія : сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019.
44. Оpendatabot – відкриті дані про компанію. URL: <https://opendatabot.ua/c/44086548?from=search>. (дата звернення: 14.03.2025).
45. Opendatabot ТОВ “ВІТАЛФУД”. <https://opendatabot.ua/c/41564384>
46. Opendatabot ТОВ “ДЖЕЛАРТІ СТУДІО”. <https://opendatabot.ua/c/43892109>
47. Opendatabot ТОВ “МАКСХОЛОД”. <https://opendatabot.ua/c/39139964>
48. .Сервіс документів, ДСТУ [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=73298](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=73298) (дата звернення: 11.03.2025).
49. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.
50. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика, 2019. С. 1-3.

51. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка, 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf) (дата звернення: 11.02.2025).
52. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. Київ: Основи. 1998. 879с.
53. Про компанію. Space Food - протеїнові батончики українського виробництва. URL: <https://spacefood.com.ua/about/>.(дата звернення: 10.03.2025).
54. Про компанію. Space Food. URL: <https://b2b.spacefood.com.ua/about/>
55. Про компанію. Space Food:<https://b2b.spacefood.com.ua/about/>  
Українці створили інноваційне морозиво: заморожують азотом – AgroReview: <https://agoreview.com/content/ukrayinci-stvoryly-innovaciynemorozyvo-zamorozhuuyut-azotom/> (дата звернення: 12.02.2025).
56. Програма лояльності. Space Food - протеїнові батончики українського виробництва. URL: <https://spacefood.com.ua/prohrama-loialnosti/> (дата звернення: 08.03.2025).
57. Рихліцький В. Як українське крафтове морозиво конкурує з класичним пломбіром. Економічна правда: <https://pravda.com.ua/publications/2023/09/8/704070/> (дата звернення: 05.03.2025).
58. Роїк О. М., Азарова А. О., Небава М. І. Основи стратегічного менеджменту. Вінниця: ВНТУ, 2008. 214 с.
59. Сайт YOU CONTROL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44086548/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44086548/) (дата звернення: 12.03.2025).
60. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> Ukraine's

economic growth to slow to 2.7% in 2025, says deputy economy minister. Reuters: <https://www.reuters.com/markets/europe/ukraineseconomic-growth-slow-27-2025-says-deputy-economy-minister-2025-01-16/> (дата звернення: 12.03.2025).

61. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.

62. Страшинська, Л. В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. *Продуктивні сили і регіональна економіка* : зб. наук. праць. К. : Рада по вивч. прод. сил України НАН України, 2007. Ч. I. с.. 52–59.

63. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

64. ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" – 44086548. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44086548/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44086548/) (дата звернення: 12.03.2025).

65. Тропак А. В. Ділова стратегія як ключ до розвитку бізнесу в умовах війни. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні*: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лютого 2024 р.) : тези доповідей. –Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2024. 562 с

66. Турчак, В. В., Шевцов, О. О. До питання про сутність та значення корпоративної стратегії. *Подільський науковий вісник*. 2024, №4 (32). С. 40-45

67. Харченко, Т. О., Патлайчук, А. І. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск 6 (2), с. 32-36.

68. Чухраєва Н. М. Порівняльний аналіз ефективності дискримінантних моделей діагностування банкрутства українських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2017. Вип. 25. С. 28-32.

69. Шевчук І. Б. Бізнес у соціальних мережах. Львів, 2021. 215 с.
70. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. Ефективна економіка, 2018. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/42.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/42.pdf) (дата звернення: 22.02.2025).
71. Фірсова, С. Г. Маркетингові стратегії в умовах розвитку цифрових технологій. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*. Київський національний університет технологій та дизайну. 2024. С. 607-609. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27266/1/IMPER\\_2024\\_P607-609.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27266/1/IMPER_2024_P607-609.pdf).
72. Фірсова С., Мельник І. Еволюція маркетингової теорії: український вимір. Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. 2013. Т. 18, вип. 4. Економіка. С. 163–167.
73. “Ukraine holds key rate at 13% as inflationary pressure grows”, Reuters: <https://www.reuters.com/markets/rates-bonds/ukraine-holds-key-rate-13-inflationary-pressure-grows-2024-10-31/> (дата звернення: 12.03.2025).
74. SPACE FOOD. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/spaceice.ua.official/>. (дата звернення: 12.02.2025).
75. SPACE FOOD. TikTok. URL: [https://www.tiktok.com/@spacefood.ua?\\_t=ZM8uWOCWBnvjJ&\\_r=1](https://www.tiktok.com/@spacefood.ua?_t=ZM8uWOCWBnvjJ&_r=1) (дата звернення: 10.03.2025).
76. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962

# ДОДАТКИ



**INTERNATIONAL SCIENTIFIC-  
PRACTICAL CONFERENCE**

**CURRENT ISSUES OF ECONOMICS, ACCOUNTING,  
FINANCE, AND LAW: THEORY AND PRACTICE**

**Book of abstracts**



**May 15, 2025**

**Aarhus,  
Denmark**



## CONTENTS

<b>SECTION 1. DEMOGRAPHY, ECONOMICS OF LABOR, SOCIAL ECONOMICS AND POLICY</b> .....	5
<i>Abramishvili L. A.</i> SOCIAL POLICY – PROBLEMS, CHALLENGES .....	5
<i>Sreseli L.</i> SOCIAL MISSION OF SOCIAL ENTERPRISES .....	8
<b>SECTION 2. LOGISTICS AND TRANSPORT</b> .....	12
<i>Papiashvili D. B.</i> THE ROLE OF LOGISTICS AND MODERN CHALLENGES .....	12
<b>SECTION 3. ECONOMICS AND MANAGEMENT</b> .....	16
<i>Andriychuk S.</i> DIGITAL TRANSFORMATION AND IT IMPLEMENTATION: DRIVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT ACROSS NATIONS.....	16
<b>SECTION 4. CRIMINAL PROCEDURE</b> .....	20
<i>Герасименко О. М.</i> ОКРЕМІ ПИТАННЯ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗЛОЧИНАМ НА ОБ'ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ .....	20
<b>SECTION 5. MANAGEMENT</b> .....	24
<i>Герасименко О. О., Гришин А. М.</i> ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ "SPACE FOOD" .....	24
<i>Сабецька Т. І., Калиновський В. Б.</i> СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	28
<b>SECTION 6. ACCOUNTING, ANALYSIS, AND AUDIT</b> .....	32
<i>Костякова А. А.</i> ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВПЛИВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗВІТНОСТІ ESG НА ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ .....	32

УДК 338

**Герасименко О. О.**

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності,

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

**Гришин А. М.**

студент 4 курсу ОПП "Менеджмент організацій" ОС "Бакалавр"

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ "SPACE FOOD"**

Організаційна культура є надзвичайно важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, адже вона окреслює цінності, норми поведінки, принципи взаємодії та загальну атмосферу в колективі. Це не просто сукупність правил, а глибоко вкорінена система, яка впливає на ефективність роботи, мотивацію персоналу, рівень задоволеності співробітників та репутацію компанії на ринку. Організаційна культура визначає, наскільки підприємство є гнучким, адаптивним та готовим до змін у мінливому та частко ризикованому ринковому середовищі.

Компанія Space Food, що спеціалізується на виробництві інноваційних натуральних заморожених десертів під марками Space Ice та Space Bite [1], також має власну організаційну культуру, що впливає на всі аспекти її діяльності. Основні цінності компанії містять інноваційність, якість, орієнтацію на споживача та прагнення до світового рівня якості. Компанія прагне створювати продукти, які не лише відповідають сучасним стандартам здорового харчування, а й викликають позитивні емоції у споживачів. Усі цінності та завдання компанії на пряму впливають на її організаційну культуру, адже увесь наявний персонал повинен жити місією компанії для її успішного функціонування на ринку продукції. Кожен працівник повинен чітко розуміти, для чого виконує

певну задачу та яка від цього буде суспільна користь. І тут вже з'являється відповідальність компанії – заохотити, змотивувати та зацікавити працівника різноманітними способами, тобто – вдосконалити організаційну культуру. Команда "Space Food" налічує 17 працівників [2], а, отже, створити комфортні умови для них буде значно легше в силу того, що чим більше людей, тим більше розходження думок, і навпаки. Наведемо динаміку росту кількості персоналу компанії "Space Food" (рис. 1).

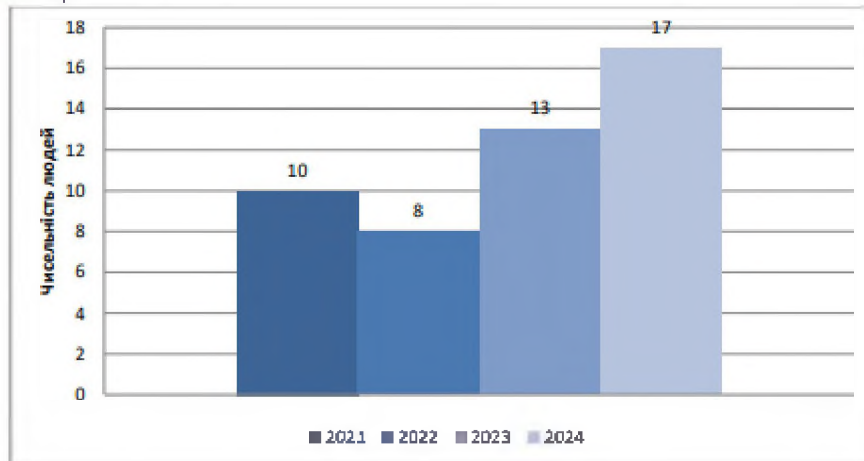


Рис. 1. Динаміка чисельності працівників "Space Food" [3].

Аби зрозуміти, як організаційна культура впливає на діяльність підприємства, а саме, на прикладі "Space Food", проаналізуємо вакансії компанії та відгуки працівників, щоб зробити висновки щодо її внутрішньої культури. Що може краще відобразити наше питання, ніж коментарі реальних людей, які мали досвід роботи в певному середовищі та сформулювали певні висновки на фоні реальних фактів? Розглянемо зі сторони роботодавця (підприємства). Роботодавець заявляє про створення комфортних умов праці, підтримку мотивації персоналу через бонуси, премії, знижки, а також можливість професійного розвитку та навчання. Дана інформація звучить, як чудова пропозиція на українському ринку праці, адже стверджується про різноманітні види мотивації персоналу: від фінансової до нематеріальної. Тому, варто звернути увагу на те, що кажуть екс-

робітники, щоб зробити істинні висновки, вислухавши обидві сторони. Реальні відгуки працівників, на жаль, частково суперечать обіцянкам роботодавців. Співробітники у своїх відгуках вказують на брак прозорості у прийнятті рішень, нерівномірний розподіл обов'язків, проблеми з мотивацією та навіть конфлікти в колективі [4]. Можемо уявити як такі проблеми вплинуть на ефективність роботи: звісно, негативно. Працівник не відчуватиме залученості, власної цінності та чіткого досягненого результату. Важливим аспектом організаційної культури "Space Food" є також її взаємодія з клієнтами та суспільством, власне, соціальна відповідальність. Компанія активно використовує соціальні мережі, веде комунікацію зі споживачами, реагує на коментарі та будує позитивний імідж бренду через маркетингові кампанії. Програма лояльності дозволяє залучати клієнтів та утримувати їх за рахунок знижок. Систему знижок наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Система знижок "Space Food" [5].

Сума покупки, грн	3 000	5 000	10 000	20 000	30 000	50 000
Знижка, %	5	7	10	15	20	25

Проте у сфері соціальної відповідальності компанія демонструє мінімальну активність – при нашому дослідженні не було помічено значних ініціатив, пов'язаних з благодійністю чи екологічними проектами, що, очевидно, не грає на імідж бренду, в порівнянні з конкурентами, що влаштовують ярмарки та благодійні заходи. Для побудови сильної репутації компанії слід приділити більше уваги соціальним ініціативам, які можуть містити співпрацю з благодійними організаціями або заходи щодо екологічної відповідальності, адже бренд неодноразово наголошував на екологічності власної продукції.

Організаційна культура також значно впливає на конкурентоспроможність компанії. У сучасному бізнес-середовищі успіх підприємства значною мірою залежить від згуртованості команди, рівня задоволеності працівників та корпоративного духу. Наявність сильної корпоративної культури дає змогу компанії швидко адаптуватися до

змін, залучати талановитих працівників і зменшувати рівень плинності кадрів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на стабільність бізнесу та фінансові показники. Отже, розвиток організаційної культури є важливим чинником успіху компанії, зокрема і "Space Food". Поліпшення внутрішньої комунікації, підвищення рівня прозорості та справедливого розподілу обов'язків серед персоналу сприятиме зростанню лояльності співробітників і поліпшенню робочої атмосфери. Активні соціальні ініціативи дадуть змогу зміцнити імідж компанії та її позиції на ринку. Відповідно, розвиток організаційної культури є не просто необхідністю, а стратегічним кроком для досягнення довгострокового успіху. Компанія, яка інвестує в корпоративну культуру, здобуває значні переваги перед конкурентами, створюючи міцний фундамент для подальшого зростання та інновацій.

#### Список літератури

1. Про компанію. Space Food - протеїнові батончики українського виробництва. URL: <https://spacefood.com.ua/about/> ( дата звернення 05.05.2025)
2. 44086548 – ТОВ СПЕЙСФУД ЮА. Оpendатобот – відкриті дані про компанію. URL: <https://opendatobot.ua/c/44086548?from=search>. (дата звернення 05.05.2025)
3. ТОВ "СПЕЙСФУД ЮА" – 44086548. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44086548/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44086548/) ( дата звернення 03.05.2025)
4. Відгук UA. Space Ice компанія. URL: <https://www.vidhuk.ua/uk/space-ice-kompaniya/review-1965891>( дата звернення 07.05.2025)
5. Програма лояльності. Space Food - протеїнові батончики українського виробництва. URL: <https://spacefood.com.ua/prohrama-loialnosti/>( дата звернення 10.05.2025)

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ У СУЧАСНІЙ  
**НАУЦІ**

ПРО ЖУРНАЛ ▾

АРХІВИ

ЖУРНАЛ «НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ»

МІЖНАРОДНИЙ ЖУРНАЛ «VĚDA A PERSPEKTIVY»

ЖУРНАЛ «ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ НАУКИ»

ЖУРНАЛ «НАУКА І ТЕХНІКА СЬОГОДНІ»

ЖУРНАЛ «НАУКОВІ ІННОВАЦІЇ»

ЖУРНАЛ «ВІСНИК НАУКИ ТА ОСВІТИ»

ЖУРНАЛ «НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ»



### Про журнал

#### **«Наш журнал - локомотив сучасної науки»**

Друкований журнал «Актуальні питання у сучасній науці» (Серія «Історія та археологія», Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка») (далі – журнал) - це науковий рецензований журнал з відкритим доступом, який публікує оригінальні дослідницькі та оглядові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів державного управління, права, економіки, історії, педагогіки, техніки для їх інтеграції у європейський, світовий науковий простір.

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 20.02.2023 № 185 (Додаток до наказу можна [завантажити тут](#)) журналу присвоєно категорію "Б" із історії та археології (спеціальність - 032 Історія та археологія).

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України 10.10.2022 № 894 (Наказ можна [завантажити тут](#)) журналу присвоєно категорію "Б" із права (спеціальність - 081 Право) економіки

**Герасименко Оксана Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, КНУ імені Тараса Шевченка, 01033, м. Київ, вул. Володимирська, 60, тел. (044) 2573440, e-mail: oksgerasymenko@knu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

**Гришин Андрій Михайлович**, студент Київського національного університету імені Тараса Шевченка, ОП «Менеджмент організацій», м. Київ, тел.: (050) 157-05-75, e-mail: andrygrishyn@gmail.com

## **АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА SPACE ICE НА РИНКУ КРАФТОВОГО МОРОЗИВА**

**Анотація.** Проаналізовано привабливість галузі ринку молочної промисловості та крафтового морозива за 2020-2024рр. Встановлено, що війна суттєво вплинула на крафтових виробників морозива, визначено, що на попит впливає ціна морозива, так як реальний дохід українців значно знизився. Проведено дослідження компанії Space Ice, яка є відносно молодим гравцем на ринку крафтового морозива в Україні, що спеціалізується на унікальних смаках та натуральних інгредієнтах. Визначено, що основна конкурентна перевага компанії – це інноваційний підхід до асортименту та використання цифрових продажів (онлайн-платформи, соціальні мережі). Дослідження конкуренції встановлено, що Space Ice має потенціал для зростання завдяки нішеві, крафтовості та сучасним каналам збуту. Доведено, що для подальшого розвитку необхідно розширювати дистрибуцію, посилювати маркетингову стратегію та підкреслювати унікальність своєї продукції.

Встановлено, що у сучасному бізнес-середовищі маркетингова діяльність відіграє ключову роль у визначенні успіху підприємства, розглянуто особливості маркетингової діяльності підприємства, її переваги та недоліки. Проаналізовано цифрову стратегію компанії Space Ice, яка побудована на візуальному контенті: яскраві фото, відеоогляди, конкурси та співпраця з українськими блогерами допомагають формувати емоційний зв'язок із молодіжною аудиторією. Активна взаємодія з підписниками через коментарі, реакції та сторіз підвищує впізнаваність бренду й залучає нових клієнтів. Встановлено, що особливу увагу компанія приділяє Instagram, TikTok. Особливістю компанії є те, що вона позиціонує себе як бренд, що викликає емоції — кожен продукт має “вау-ефект”, що підсилюється стильним дизайном упаковки та привабливою комунікацією. З проведеного дослідження PEST аналізу на основі методики SWOT- аналізу розроблено оцінювання можливих ризиків для компанії Space Ice.

Доведено, що компанія також може активно працювати над виходом на міжнародні ринки, адже попит на натуральні десерти зростає по всьому світу. Розвиток e-commerce, збільшення онлайн-продажів та співпраця з

інфлюенсерами можуть сприяти збільшенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, бренд, крафтове морозиво, інновації, PEST аналіз, SWOT-аналіз, ризики, привабливість

**Gerasymenko Oksana**, PhD, Associate Professor of Innovation and Investment Management Department, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 01033, Kyiv, Volodymyrska str., 60, tel. (044)2573440, e-mail: oksgerasymenko@knu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>

**Gryshyn Andrii**, student of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Department of Organization Management, Kyiv, tel.: (050) 157-05-75, e-mail: andrygrishyn@gmail.com

## **ANALYSIS OF THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE SPACE ICE CREAM ENTERPRISE IN THE CRAFT ICE CREAM MARKET**

**Abstract.** This article analyses the attractiveness of the dairy industry and the craft ice cream market for the period 2020–2024. It establishes that the war has significantly impacted craft ice cream producers and determines that ice cream prices affect demand given the significant decrease in the real income of Ukrainians. The article also studies Space Ice, a relatively new player in the Ukrainian craft ice cream market that specialises in unique flavours and natural ingredients. It is concluded that the company's main competitive advantage lies in its innovative approach to product range and digital sales via online platforms and social networks. Competitive research shows that Space Ice has growth potential due to its niche, craftsmanship, and modern sales channels. Further development requires expansion of distribution, strengthening of the marketing strategy, and emphasising the uniqueness of its products.

In the modern business environment, it is evident that marketing activity plays a pivotal role in determining an enterprise's success. This article considers the features, advantages, and disadvantages of an enterprise's marketing activity. This article analyses Space Ice's digital strategy, which is based on visual content. Vivid photos, video reviews, contests, and collaboration with Ukrainian bloggers help form an emotional connection with a young audience.

Interacting actively with subscribers through comments, reactions and stories increases brand awareness and attracts new customers. The company pays special attention to Instagram and TikTok. Its peculiarity is that it positions itself as an emotional brand — each product has a 'wow effect', enhanced by stylish packaging design and attractive marketing. A PEST analysis was conducted to assess possible risks for Space Ice, using the SWOT analysis methodology.

It has been proven that the company can also actively work on entering international markets, as the demand for natural desserts is growing worldwide. The development of e-commerce, increase in online sales, and cooperation with influencers can help increase brand awareness and attract new customers.

**Keywords:** marketing activities, brand, craft ice cream, innovations, PEST analysis, SWOT analysis, risks, attractiveness

**Постановка проблеми.** Ринок молочної продукції України у 2020-2024 рр. зазнав значних трансформацій, обумовлених економічними, геополітичними та соціальними чинниками. До 2022 р. галузь показувала помірну тенденцію до спаду, демонструючи відносно рівномірні обсяги виробництва (2019 р. – 9,7 млн. тонн; 2020 р. – 9,3 млн. тонн; 2021 р. – 8,7 млн тонн)[2].

Проте вже у 2022 р. (7,7 млн. тонн) ситуація різко змінилася через війну, що спричинила окупацію територій, руйнування виробничих потужностей та скорочення поголів'я корів. Відтак, виробництво молока суттєво зменшилося, а до 2023 р. його загальний обсяг склав лише 7,4 млн тонн, що значно менше за довоєнні показники.

Окрім зменшення обсягів виробництва додатковим викликом є зростання витрат виробництва, які значно збільшилися через подорожчання енергоносіїв, кормів, транспорту та логістичних послуг. Ці фактори спричинили підвищення собівартості продукції та зростання кінцевих цін на молочні продукти, що негативно позначилося на платоспроможності споживачів. Також варто відзначити труднощі, пов'язані з експортом української молочної продукції(блокади кордонів) [2].

Усі зазначені фактори є інвестиційними ризиками для інвесторів і мало сприяють їхній зацікавленості. Сюди ж варто віднести такі фактори як застарілі технології на багатьох фермах і виробництвах і кадровий дефіцит через мобілізацію та трудову міграцію кваліфікованих працівників.

В теперішніх умовах війни та економічних змін ринок крафтового морозива в Україні стикається з багатьма викликами. До повномасштабного вторгнення середньостатистичний українець споживав близько 2,3 кг морозива на рік, що значно менше, ніж у країнах Європейського Союзу, де цей показник сягає 12,9 кг. До 2022 р. обсяги виробництва морозива в Україні стабільно зростали на кілька відсотків щорічно, а частка крафтових виробників становила менше 5% від загального ринку.

На тлі зростання внутрішнього споживання, обсяги експорту молочних продуктів зменшувалися, тоді як імпорт зростав. Наприклад, у 2024 р., експорт міг скоротитися на чверть, до 0,5 млн. тонн, а імпорт збільшитися на 28%, до 0,4 млн тонн. Це створює ризик перетворення України на нетто-імпортера молочних продуктів, що може негативно вплинути на інвестиційну привабливість галузі[2,3].

Війна суттєво вплинула на крафтових виробників. Попит на морозиво знизився на 50-60% у порівнянні з 2021 р., хоча у 2023 р. спостерігалось незначне відновлення на 10-15%. Особливо на попит впливає ціна морозива, так як реальний дохід українців значно знизився. Вартість морозива, якщо порівнювати з цінами до 24 лютого 2022 р., зросла приблизно на 40%. Також ризиками для інвесторів є проблеми з постачанням сировини та нестабільність електропостачання.

Попри складнощі, український ринок крафтового морозива має значний потенціал зростання, особливо у середньо- та довгостроковій перспективі. Важливою перевагою є низький рівень конкуренції (частка - 5%). Наступним позитивним фактором є тренд на здорове харчування, що стимулює попит на натуральне, органічне та безлактозне морозиво, на виробництві якого фокусується ринок крафтового морозива.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження ринкової кон'юнктури в харчовій промисловості досліджувалися як українськими, так і зарубіжними вченими. Нижче наведено перелік вчених, які вивчали різні аспекти цього ринку або розробляли загальні підходи до аналізу факторів ринкового середовища в харчовій промисловості, з акцентом на ринок морозива, серед них М. Porter, Р. Kotler, Д. Aaker, К. Masaaki, К. Helsen, Г. Черевко, І. Волошин, О. Дідківська, М. Мальчик, І. Школьник.

**Мета статті** полягає у розробці практичних рекомендацій для компанії Space Ice на основі застосування методик оцінювання бізнес-середовища на ринку крафтового морозива.

**Виклад основного матеріалу.** Особливість крафтових виробників в тому, що вони пропонують найбільш незвичні смаки, як правило, виготовляють заморожений десерт із натуральних інгредієнтів, але при цьому ціна їхнього продукту у 3-5 разів вища, ніж у масових виробників. На рис.1. представлені компанії, які виробляють крафтове морозиво.

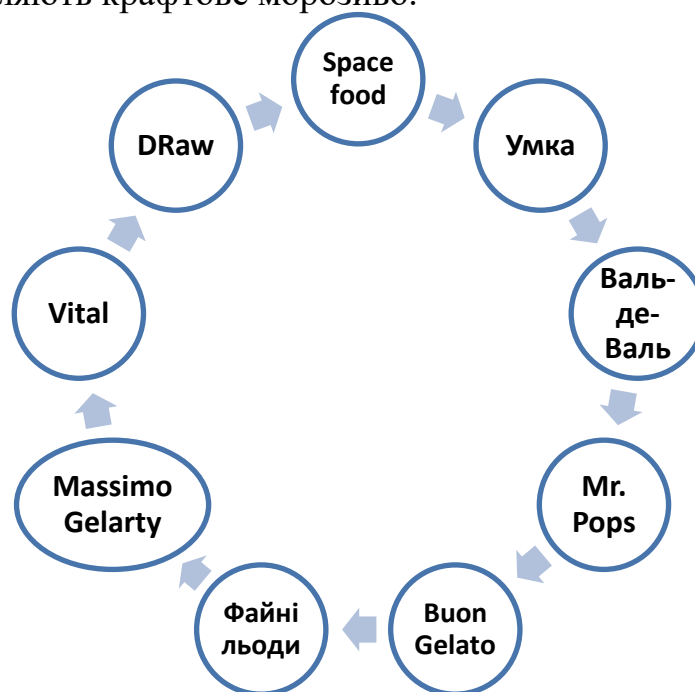


Рис.1. Виробники крафтового морозива в Україні[6]

Маркетингова діяльність є однією з основних складових успіху будь-якої компанії, так як саме вона займається просуванням товару, дозволяє споживачам дізнатися про нього. Маркетинг прямо впливає на розробку продукту і на його вихід на ринку, включаючи дослідження конкурентів і потреб споживачів, визначення цільових сегментів, формування стратегії просування, побудову іміджу. Зрозуміло, що Space Ice, як сучасна компанія,

також не нехтує маркетинговою діяльністю і активно застосовує її для розробки і ефективного просування своїх продуктів.

Підприємство активно використовує різні маркетингові інструменти, що допомагають створювати впізнаваний бренд і привертати увагу споживачів. Для того, щоб краще проаналізувати маркетингову діяльність Space Ice, розглянемо їхні переваги і недоліки. Однією з головних переваг маркетингової діяльності Space Ice є чітка стратегія позиціонування.

Компанія позиціонує себе як преміальний бренд, що пропонує унікальні продукти, виготовлені за технологією азотного заморожування(-196°C). Це дозволяє їй займати нішу серед споживачів, які цінують якість, інноваційність та натуральність продукції. Дана технологія дозволяє зберігати всі корисні речовини та вітаміни на молекулярному рівні, що підкреслює його якість і корисність. Також варто зазначити про унікальну форму морозива і дизайн упаковки, що додають йому преміального і впізнаваного вигляду. Це приваблює покупців і навіть спонукає їх робити контент в соціальні мережі, тобто це сприяє безкоштовному просуванню товару [7].

Варто зазначити, що Space Ice знаходиться на етапі зростання життєвого циклу товару. Цей етап характеризується збільшенням обсягів продажів, розширенням ринкової частки та впровадженням нових продуктів для задоволення потреб споживачів. Життєвий цикл підприємства зображено на рис. 1.

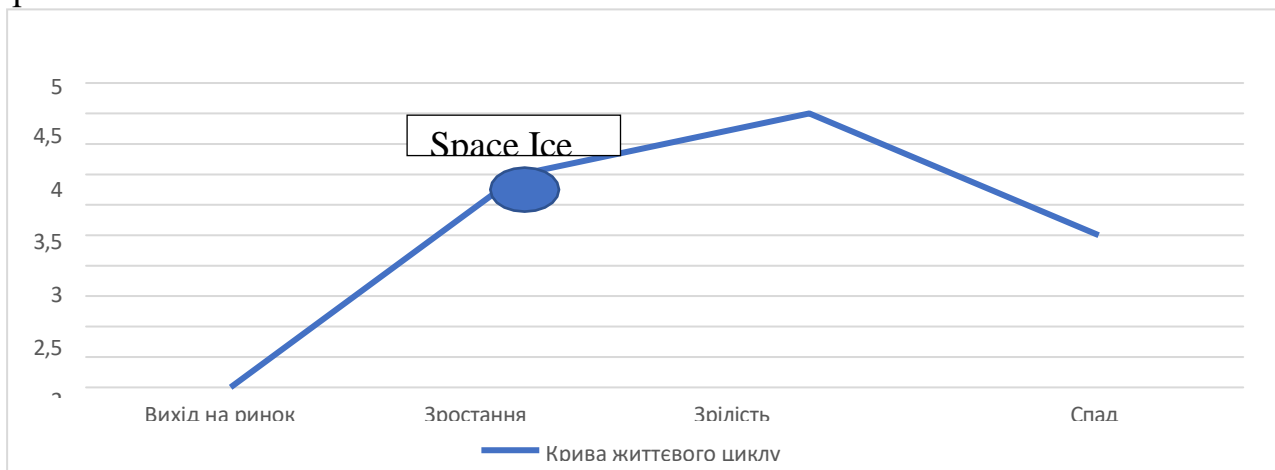


Рис. 2. Життєвий цикл підприємства Space Ice

Джерело: розроблено автором на основі [5, 7]

Ефективна марочна політика також є важливою складовою маркетингової стратегії. Space Ice - це одна з торгових марок компанії Space Food, що займається виробництвом заморожених десертів, але також є торгова марка - Space Bite, що випускає здорові перекуси у вигляді батончиків.

Такий підхід дозволяє компанії розширювати свою присутність на ринку та залучати більшу кількість споживачів. Також ТМ Space Bite дозволяє стабілізувати відсутність високого попиту на продукцію ТМ Space Ice взимку [7]. Ще одним сильним аспектом є цільовий маркетинг, що базується на чітко визначених сегментах споживачів. Компанія орієнтується на різні вікові групи, вподобання та канали продажу, що дозволяє ефективніше адаптувати маркетингові комунікації. Розвинена система збуту сприяє зростанню продажів:

компанія використовує як прямі (онлайн-доставка через Нову Пошту), так і непрямі канали збуту (співпраця з національними супермаркетами та HoReCa) [6].

Підприємство активно застосовує цифровий маркетинг, для популяризації своєї продукції. Найактивніше це проявляється у галузі SMM: ведення сторінок в Instagram, Facebook, TikTok. Компанія також застосовує рекламу в соціальних мережах і в Google, користується послугами UGC – креаторів, що додатково збільшує впізнаваність замороженої продукції компанії [7].

Варто також зазначити, що підприємство має власний відділ маркетингу, що складається з набору спеціалістів. Це є позитивним аспектом, так як в компанії є команда, яка постійно працює над продуктом, а отже вона має відчуття відповідальності до нього, зацікавлена в ньому і його результатах. Наприклад, якщо б продукцією займалась стороння консалтингова компанія з маркетингу, то результати і розрахунки не були б такими довгостроковими.

Необхідно також відзначити і недоліки в маркетинговій діяльності компанії, і першим варто виділити – представлення лише на національному ринку, що обмежує її потенціал для міжнародного розвитку [7].

Другим недоліком є сезонність попиту. Морозиво та заморожені десерти мають високий попит у теплу пору року, але в холодний період продажі значно знижуються. Але як вже згадувалося раніше, компанія намагається нівелювати даний фактор завдяки продукції TM Space Bite.

Наступним слабким місцем є відсутність офлайн фірмових точок з продукцією компанії, що вже має негативний вплив на впізнаваність підприємства. Цей фактор зменшує можливість контакту споживачів і компанії, що негативно впливає на лояльність до бренду [6]. Крім того, під час дослідження нами визначено, що компанія обмежено використовує традиційні канали маркетингу. Відсутність реклами в пресі, на телебаченні та радіо може знижувати обізнаність серед старшої аудиторії, яка менш активно користується соціальними мережами. Останнім слабким місцем - є висока ціна продукції. Оскільки Space Ice позиціонують себе як преміальний бренд, то їхні ціни вищі за середні на ринку, що ми можемо побачити на рис. 3. Продукція не для масового споживача, а це звужує сегмент споживачів і продажі [6,7].

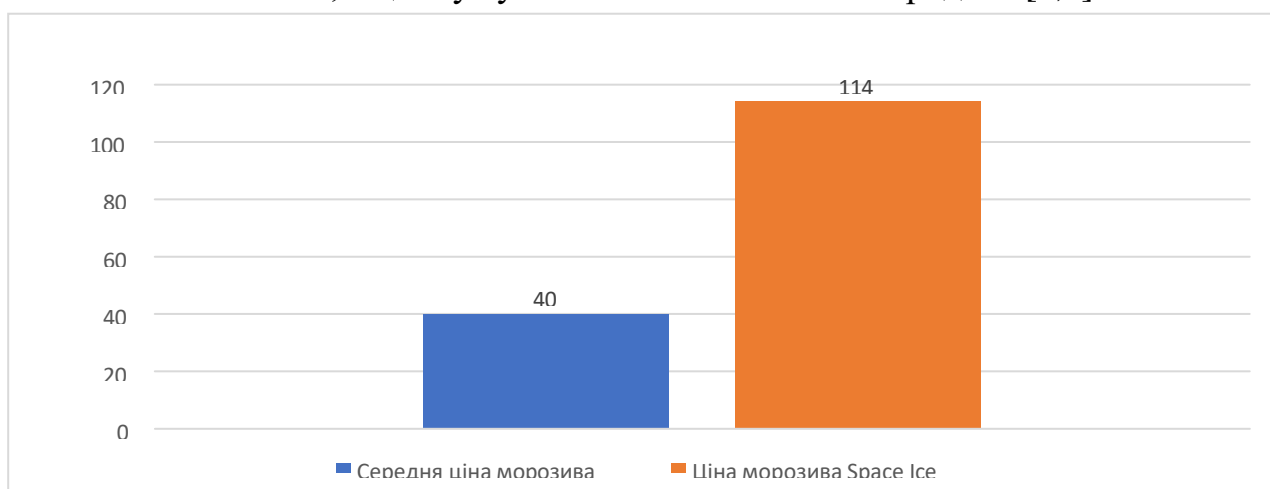


Рис. 3. Цінінова політика на продукцію Space Ice

Джерело: розраховано автором [5,7]

На основі проведеного аналізу ринку молочної продукції України за 2020-2024 рр. та компаній, що виготовляють крафтове морозиво, нами розроблено PEST аналіз для компанії Space Ice та визначені оцінки на впливу на їх фактори.

Таблиця 1.

### PEST аналіз компанії Space Ice

<p><b>Економічні фактори:</b>                  Ступінь розвитку бізнес-структури;                  Темпи зростання економіки, % ставки, курс валют та рівень інфляції;                  Рівень безробіття, ситуація на ринку праці та вартість праці;                  Ступінь глобалізації економіки;                  Рівень наявного доходу населення;                  Найбільш ймовірні зміни в економіці на 3-5 років</p>	<p><b>Політичні фактори:</b>                  Політична нестабільність Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів"                  Закон України "Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів"                  ДСТУ морозива Закон України "Про відходи"</p>
<p><b>Технологічні фактори:</b>                  Внесок технологій в розвиток ринку                  Розвиток інтернету та мобільних пристроїв                  Активність та розвиток науково-технічних досліджень                  Ступінь використання, впровадження та передачі технологій                  Найбільш ймовірні зміни в технологічному аспекті на 3-5 років</p>	<p><b>Соціокультурні фактори:</b>                  Прагнення споживачів до економії                  Традиційне споживання морозива влітку                  Поступова зміна вектору цінностей людей до здорового харчування                  Підвищення інтересу до крафтового морозива                  Чисельність населення та вік</p>

*Джерело: розроблено автором на основі [5,7]*

Таблиця 2.

### Оцінка на впливу економічних факторів компанії Space Ice

Економічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
Зростання реальних доходів населення	0,2	7	1,4
Державна підтримка малого та середнього бізнесу	0,15	6	0,9
Розвиток міжнародної торгівлі	0,1	8	0,8
<b>Усього:</b>			<b>3,1</b>
<b>Загрози</b>			
Інфляційні процеси та зростання собівартості	0,2	8	1,6
Волатильність валютного курсу	0,15	7	1,05
Геополітичні ризики та можливі рецесійні процеси	0,2	9	1,8
Підвищення вартості енергоносіїв	0,1	8	0,8
<b>Усього:</b>			<b>5,25</b>

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства[5,7]*

Таблиця 3.

## Оцінка та впливу технологічних факторів компанії Space Ice

Технологічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
Використання інноваційних методів заморожування	0,2	9	1,8
Розвиток онлайн-продажів та мобільних додатків	0,2	8	1,6
Впровадження автоматизації у виробництві	0,15	8	1,2
<b>Усього:</b>			<b>4,6</b>
<b>Загрози</b>			
Висока вартість впровадження нових технологій	0,2	7	1,4
Відставання законодавчого регулювання технологічних інновацій	0,15	6	0,9
Вплив глобальних технологічних трендів на конкуренцію	0,2	7	1,4
<b>Усього:</b>			<b>3,7</b>

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства[5,7]*

Таблиця 4.

## Оцінка впливу політичних факторів компанії Space Ice

Політичні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Загрози</b>			
Політична нестабільність	0,1	9	0,9
Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів"	0,1	8	0,8
Закон України "Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів"	0,1	7	0,7
ДСТУ морозива	0,1	9	0,9
Закон України "Про відходи"	0,1	5	0,5
<b>Усього:</b>			<b>3,8</b>

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства[5,7]*

## Оцінка впливу соціокультурних факторів компанії Space Ice

Соціокультурні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<b>Можливості</b>			
Поступова зміна вектору цінностей людей до здорового харчування	0,25	7	1,75
Підвищення інтересу до крафтового морозива	0,2	6	1,2
<b>Усього:</b>			2,95
<b>Загрози</b>			
Прагнення споживачів до економії	0,25	7	1,75
Традиційне споживання морозива влітку	0,25	8	2
Чисельність населення та вік	0,2	7	1,4
<b>Усього:</b>			5,15

*Джерело: розроблено автором на основі [5,7]*

З проведеного дослідження PEST аналізу на основі методики SWOT-аналізу нами розроблено оцінювання можливих ризиків для компанії Space Ice. Відповідно до таблиці 6. можна виділити такі елементи SWOT-аналізу:

### **S (Strengths) – Сильні сторони:**

1. Інноваційність – використання технології азотної заморозки (-196°C), що дозволяє зберігати натуральність і корисні властивості продукту.

Компанії необхідно продовжувати використовувати інноваційність як ключову складову маркетингової стратегії та розширювати асортимент новими унікальними продуктами.

2. Висока якість продукції – компанія пропонує натуральне морозиво без штучних добавок. Але все ж необхідно активніше просувати сертифікацію якості продукції (наприклад, HACCP, ISO) для підвищення довіри споживачів.

3. Широкий асортимент – понад 40 видів морозива та десертів під брендами SPACE ICE та SPACE BITE. Для підвищення ефективності варто аналізувати продажі для визначення найбільш популярних продуктів та орієнтувати виробництво на найприбутковіші позиції.

4. Доступність для різних груп споживачів – компанія випускає як класичне, так і рослинне морозиво для веганів та людей з непереносимістю лактози.

Компанія також може акцентувати увагу на здоровому харчуванні та екологічності упаковки для залучення ще ширшої аудиторії.

5. Широка мережа дистрибуції – продукція представлена у супермаркетах (“Метро”, “Новус”, “Сільпо”, “Фора” та ін.), а також у HoReCa.

Компанія також має потенціал, щоб розширити географію продажів та вийти на регіональні або міжнародні ринки.

6. Фінансове зростання – стабільне збільшення доходу (2021р. – 5,2 млн грн, 2022р. – 17,3 млн грн, 2023р. – 27,7 млн грн)[2].

Таблиця 6.

### SWOT-аналіз компанії Space Ice

Внутрішнє середовище	
S (Strengths) – Сильні сторони	Слабкі сторони
Інноваційність Висока якість продукції Широкий асортимент Доступність для різних груп споживачів Широка мережа дистрибуції Фінансове зростання	Зниження чистого прибутку у 2023 р. Значні зобов’язання (борг компанії) Висока собівартість Обмежена рекламна активність
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
Розширення ринку Експортний потенціал Збільшення виробничих потужностей Колаборації з HoReCa	Війна в Україні Зниження купівельної спроможності Зростання цін на сировину та логістику Посилення конкуренції Ризики експорту

*Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства[1,5,7]*

#### W (Weaknesses) – Слабкі сторони:

1. Зниження чистого прибутку у 2023 р. – попри зростання доходу, чистий прибуток впав через зростання витрат або інвестиції.

2. Значні зобов’язання (борг компанії) – у 2022 р. борг становив 8,07 млн грн, у 2023р. – 5,5 млн. грн. Через що компанії рекомендовано шукати додаткові джерела фінансування з мінімальними ризиками, наприклад, гранти чи партнерства.

3. Висока собівартість – використання якісних інгредієнтів і технологій підвищує ціну кінцевого продукту. Для вирішення проблеми необхідно розглянути можливість локалізації виробництва інгредієнтів.

4. Обмежена рекламна активність – невелика присутність у медіа. Отже, є потреба активніше використовувати рекламу в соціальних мережах, співпрацювати з блогерами та створювати колаборації.

#### O (Opportunities) – Можливості:

1. Розширення ринку – зростання попиту на натуральні продукти. Компанія може дослідити нові сегменти ринку (спортивне харчування, дитяче харчування) для розширення ЦА.

2. Експортний потенціал – вихід на міжнародні ринки (ЄС, США, Азія). SPACE ICE може вивчити сертифікаційні вимоги ЄС та розпочати тестові продажі.

3. Збільшення виробничих потужностей – інвестиції у модернізацію. Рекомендовано впроваджувати автоматизовані процеси.

4. Популяризація альтернативного морозива – тренд на веганські та екологічні продукти. Для підвищення показників, компанія може розширити лінійку безлактозного та рослинного морозива.

5. Колаборації з HoReCa – продажі через кав'ярні, ресторани. Для кращої співпраці підприємство може запустити спеціальні пропозиції для кафе.

#### **T (Threats) – Загрози:**

1. Війна в Україні – економічна нестабільність, руйнування виробничих потужностей. Через що рекомендовано диверсифікувати виробництво та розглянути релокацію.

2. Зниження купівельної спроможності – криза впливає на витрати споживачів. Для пом'якшення впливу загрози можна запустити доступну лінійку морозива, частіше вводити акційні позиції.

3. Зростання цін на сировину та логістику – підвищення витрат. Для вирішення проблеми рекомендовано укласти довгострокові контракти з постачальниками.

4. Посилення конкуренції – зростання ринку крафтового морозива. Щоб виділятися на фоні конкурентів необхідно підкреслювати унікальні переваги бренду.

5. Ризики експорту – можливі блокади кордонів. Щоб уникнути втрат від загроз рекомендовано створити запаси продукції та альтернативні маршрути логістики.

Таблиця 7.

#### Оцінка та обчислення за сегментами SWOT

Сильні сторони	Ступінь важливості	Ваговий коефіцієнт	Експертні оцінки	Середня оцінка	Зважена оцінка
Ф1	5	0.19	5,5,4,3,5	4,4	0,84
Ф2	5	0.19	4,4,5,5,3	4,2	0,8
Ф3	4	0.15	3,4,2,2,5	3,2	0,48
Ф4	4	0.15	2,1,4,4,3	2,8	0,42
Ф5	5	0.19	5,4,5,5,3	4,2	0,8
Ф6	3	0.12	1,1,2,4,3	2,2	0,26

*Джерело: розраховано автором на основі аналізу підприємства [5,7,8]*

Кожна сильна сторона відповідно до табл.7. оцінюється за впливом на компанію за 5-бальною шкалою. Загальна важливість усіх сильних сторін – вийшла 26 балів.

- Ф1 - Інноваційність (азотна заморозка) – 5 балів. Це ключова перевага, яка забезпечує якість та унікальність продукту. З урахуванням вагового коефіцієнта ( $0.19=5/26$ ) зважена оцінка –  $0.84(=0.19*4.4)$ .

- Ф2 - Висока якість продукції – 5 балів. Відсутність штучних добавок підвищує довіру споживачів. Зважена оцінка – 0.8.

- Ф3 - Різноманітний асортимент – 4 бали. Великий вибір морозива дозволяє охопити широку аудиторію. Зважена оцінка – 0.48.

- Ф4 - Доступність для різних груп споживачів – 4 бали. Веганське морозиво та продукти без лактози роблять бренд доступнішим. Зважена оцінка – 0.42.
- Ф5 - Широка мережа дистрибуції – 5 балів. Представленість у великих мережах розширює охоплення ринку. Зважена оцінка – 0.8.
- Ф6 Фінансове зростання – 3 бали. Дохід стабільно зростає, але є фінансові ризики. **Зважена оцінка – 0.26.**

Таблиця 8.

## Обчислення слабких сторін за сегментами SWOT

Слабкі сторони	Ступінь важливості	Ваговий коефіцієнт	Експертні оцінки	Середня оцінка	Зважена оцінка
Ф1	4	0,24	4,4,3,5,4	4	0,96
Ф2	5	0,29	5,5,4,4,4	4,4	1,28
Ф3	4	0,24	3,4,5,3,4	3,8	0,91
Ф4	4	0,24	2,3,4,5,5	3,8	0,91

Джерело: розраховано автором на основі аналізу підприємства[5,7,8 ]

Оцінка слабких сторін Space Ice відповідно до табл.8. сукупний вплив слабких сторін оцінений у 17 балів.

- Ф1 - Зниження чистого прибутку – 4 бали. Попри ріст доходу, витрати знижують прибутковість. Зважена оцінка – 0.96.
- Ф2 - Значні фінансові зобов'язання – 5 балів. Борги компанії є значним тягарем. Зважена оцінка – 1.28.
- Ф3 - Висока собівартість – 4 бали. Якісні інгредієнти та технології впливають на кінцеву ціну. Зважена оцінка – 0.91.
- Ф4 - Обмежена рекламна активність – 4 бали. Необхідно посилювати маркетинг. **Зважена оцінка – 0.91.**

Таблиця 9.

## Обчислення можливостей за сегментами SWOT

Можливості	Ступінь важливості	Ваговий коефіцієнт	Експертні оцінки	Середня оцінка	Зважена оцінка
Ф1	5	0,27	5,4,3,4,5	4,2	1,13
Ф2	4	0,22	4,4,2,3,5	3,6	0,79
Ф3	5	0,27	3,4,4,5,5	4,2	1,13
Ф4	4	0,22	2,4,4,5,3	3,6	0,79

Джерело: розраховано автором на основі аналізу підприємства[5,7,8 ]

Оцінка можливостей Space Ice відповідно до табл.9: загальна сума важливості можливостей – 18 балів.

- Ф1.- Розширення ринку – 5 балів. Попит на натуральні продукти зростає. Зважена оцінка – 1.13.
- Ф2-Експортний потенціал – 4 бали. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові перспективи. Зважена оцінка – 0.79.

- Ф3- Збільшення виробничих потужностей – 5 балів. Інвестиції в модернізацію знижують витрати. Зважена оцінка – 1.13.
- Ф4- Колаборації з HoReCa – 4 бали. Можливість розширення каналів продажу. **Зважена оцінка – 0.79.**

Таблиця 10.

#### Обчислення загроз за сегментами SWOT

Загрози	Ступінь важливості	Ваговий коефіцієнт	Експертні оцінки	Середня оцінка	Зважена оцінка
Ф1	5	0,23	5,5,5,5,5	5	1,15
Ф2	5	0,23	4,5,3,4,4	4	0,92
Ф3	4	0,18	3,4,4,5,5	4,2	0,76
Ф4	4	0,18	2,4,4,5,3	3,6	0,65
Ф5	4	0,18	5,5,3,4,4	4,2	0,76

Джерело: розраховано автором на основі аналізу підприємства[5,7,8 ]

Обчислення загроз відповідно до табл. 10. Загальна важливість загроз оцінюється у 22 бали.

•Ф1- Війна в Україні – 5 балів. Загальний фактор нестабільності. Зважена оцінка – 1.15.

• •Ф2 - Зниження купівельної спроможності – 5 балів. Люди можуть менше витратити на преміум-продукти. Зважена оцінка – 0.92.

• •Ф3 - Зростання цін на сировину – 4 бали. Логістика та інгредієнти стають дорожчими. Зважена оцінка – 0.76.

• •Ф4 - Посилення конкуренції – 4 бали. Нові гравці на ринку морозива можуть відбирати клієнтів. Зважена оцінка – 0.65.

• •Ф5 - Ризики експорту – 4 бали. Логістичні проблеми можуть впливати на міжнародні поставки. **Зважена оцінка – 0.76.**

Отже, найсильнішими аспектами є інноваційність, якість продукції та широка дистрибуція. Водночас головними слабкими місцями залишаються високі фінансові зобов'язання, енергетичні ризики та маркетинг. Серед перспективних можливостей варто відзначити вихід на міжнародні ринки та розширення виробництва. Основними загрозами виступають війна, економічна нестабільність і конкуренція. Перейдемо до наступної частини аналізу, через **WO-, WT- та WC-стратегії.**

Таблиця 11.

#### WO-стратегії (стратегії подолання)

Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Стратегії подолання
Зниження чистого прибутку	Збільшення виробничих потужностей	Оптимізація виробничих процесів через автоматизацію та нові технології
Значні зобов'язання	Експортний потенціал	Впровадження стратегії експорту для збільшення

		прибутку та швидшого погашення боргів
Обмежена рекламна активність	Розширення ринку	Вихід на нові ринки, залучаючи нові сегменти аудиторії, розширюючи асортимент, співпрацюючи з іншими брендами
Висока собівартість	Колаборації з HoReCa	Розробка ексклюзивних лінійок продукції для партнерів, що забезпечить стабільний попит та обсяги продажів
<b>WT-стратегії (стратегії захисту)</b>		
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)	Стратегії захисту
Зниження чистого прибутку	Зниження купівельної спроможності	Впровадження програм лояльності та акцій для залучення та утримання клієнтів
Значні зобов'язання	Війна в Україні	Диверсифікація постачальників, скорочення витрат та пошук додаткових джерел фінансування
Обмежена рекламна активність	Зростання цін на сировину	Контракти з локальними постачальниками для зменшення залежності від імпортової сировини

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства[5,7,8 ]*

Таким чином, ці заходи у табл 11. допоможуть компанії перетворити свої слабкі сторони на точки зростання. Ці заходи допоможуть Space Ice не лише втримати позиції, а й закріпити свою конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 12.

#### WS-стратегії (стратегії вирішення)

Слабкі сторони (W)	Сильні сторони (S)	Стратегії вирішення
Зниження чистого прибутку	Фінансове зростання	Перегляд цінової політики, зосередження на високорентабельних продуктах
Значні зобов'язання	Висока якість продукції	Використання преміального позиціонування для залучення інвесторів та партнерів
Висока собівартість	Інноваційність	Використання унікальності продукту для виправдання ціни через маркетинг
Вплив конкуренції	Широкий асортимент	оптимізація витрат через технологічні покращення та унікальна цінність для споживачів

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства[5,7,8 ]*

**Висновки.** Таким чином, використовуючи власні сильні сторони, Space Ice може подолати виклики та закріпити своє лідерство. Аналіз ризиків через SWOT-методику показує, що компанія має низку конкурентних переваг, зокрема інноваційність, високу якість продукції та широку мережу дистрибуції. Водночас серед основних викликів – значні зобов’язання, зниження купівельної спроможності споживачів, конкуренція та економічна нестабільність. Для мінімізації ризиків та підвищення прибутковості доцільно реалізовувати стратегії оптимізації витрат, підвищення впізнаваності бренду, диверсифікації постачальників та виходу на міжнародні ринки.

На нашу думку переваг все ж більше ніж недоліків, що є позитивною ознакою маркетингової діяльності підприємства Space Ice. Серед переваг варто виділити: позиціонування, ефективна система збуту та акцент на цифровий маркетинг, а серед недоліків: висока ціна, відсутність офлайн фірмових точок та сезонність попиту. Недоліки не є глобальними і в процесі розширення компанія може їх вирішити або ж вдало нівелювати іншими перевагами.

Отже, інвестування у компанію Space Ice може бути перспективним у довгостроковій перспективі, за умови ефективного управління фінансовими ресурсами, маркетингового просування та підвищення операційної ефективності.

#### *Література:*

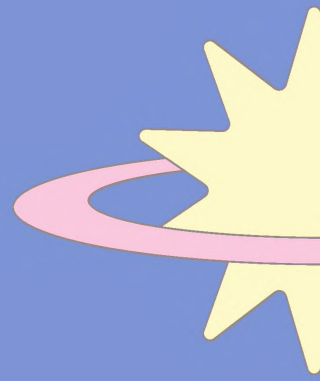
1. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. Економічний аналіз. 2012. № 11(2). С. 41–45.
2. Величко А. Є. Кухарук Р. М., Маслова І. В., Пухлякова М. В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. Агросвіт. 2021. № 16. С. 62–68. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/16\\_2021/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/16_2021/9.pdf)
3. Данько Ю. І. Розвиток молочних кластерів як інструмент диверсифікації виробництва аграрних підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2024. Вип. 1 (97). С. 40-45.
4. Лінецька Я. Молочна галузь вистояла і продовжує працювати на перемогу. 2022. URL: <http://milkua.info/uk/post/molocna-galuz-vistoalai-prodovzuepracuvati-na-peremogu> (дата звернення: 14.03.2025).
5. Оpendатабот – відкриті дані про компанію. URL: <https://opendatabot.ua/c/44086548?from=search>. (дата звернення: 14.03.2025).
6. Рихліцький В. Як українське крафтове морозиво конкурує з класичним пломбіром. *Економічна правда*: <https://epravda.com.ua/publications/2023/09/8/704070/> (дата звернення: 11.03.2025).
7. Про компанію. Space Food - протеїнові батончики українського виробництва. URL: <https://spacefood.com.ua/about/> (дата звернення: 10.04.2025).
8. Altomonte, L. (2024). The best SWOT analysis software of 2024. Safety Culture. URL: <https://safetyculture.com/app/swot-analysis-software/> (дата звернення: 14.05.2025).
9. Kotler, P., & Keller, K.L. (2021). Marketing management (Global Edition, 15th ed.). URL: <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).

#### *References:*

1. Bernytska D. I. (2012) Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovishcha pidpriemstva metodom PEST/ STEP analizu. [Strategic analysis of the enterprise's external environment using the PEST/STEP analysis method] *Ekonomichnyi analiz*. No 11(2). S. 41–45 [in Ukrainian].

2. Velychko A. Ye. Kukharuk R. M., Maslova I. V., Pukhliakova M.V (2021) Stan ta perspektyvy rozvytku rynku moloka ta molochnykh produktiv Ukrainy [State and prospects of development of the Ukrainian milk and dairy products market] *Ahrosvit* № 16. S. 62–68. retrieved from [https://www.agrosvit.info/pdf/16\\_2021/9.pdf](https://www.agrosvit.info/pdf/16_2021/9.pdf) (Accessed: 12.03.2025) [in Ukrainian].
3. Danko Yu. I. (2024) Rozvytok molochnykh klasteriv yak instrument dyversyfikatsii vyrobnytstva ahrarnykh pidpriemstv [Development of dairy clusters as a tool for diversification of agricultural production.] *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. Vyp. 1 (97). S. 40-45. [in Ukrainian].
4. Linetska Ya. (2022) Molochna haluz vystoiala i prodovzhuie pratsiuvaty na peremohu. [The dairy industry has survived and continues to work for victory.] *Milk.Ua*. retrieved from <http://milkua.info/uk/post/molocna-galuz-vistoalai-prodovzuepracuvati-na-peremogu> (Accessed: 14.03.2025) [in Ukrainian].
5. Opendatabot – vidkryti dani pro kompaniiu [Opendatabot - open data about the company] retrieved from <https://opendatabot.ua/c/44086548?from=search>. (Accessed: 12.03.2025) [in Ukrainian].
6. Rykhlytski V. (2023) Yak ukrainske kraftove morozyvo konkuruie z klasychnym plombirom [How Ukrainian craft ice cream competes with classic ice cream.] *Ekonomichna pravda*: retrieved from <https://epravda.com.ua/publications/2023/09/8/704070/> (Accessed: 11.03.2025) [in Ukrainian].
7. Pro kompaniiu Space Food - proteinovi batonchyky ukrainskoho vyrobnytstva [About Space Food - protein bars made in Ukraine] retrieved from <https://spacefood.com.ua/about/>(Accessed: 10.04.2025) [in Ukrainian].
8. Altomonte, L. (2024). The best SWOT analysis software of 2024. *Safety Culture*. retrieved from <https://safetyculture.com/app/swot-analysis-software/>(Accessed: 14.05.2025) [in English]
9. Kotler, P., & Keller, K.L (2021) Marketing management (Global Edition, 15th ed.) retrieved from <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf> (Accessed: 14.05.2025) [in English]

Д



# КОН'ЮНКТУРА РИНКУ

У 2021 році в Україні було зареєстровано понад 300 точок продажу морозива, включно з мобільними фургонами. Попит на вуличне морозиво в теплу пору року стрімко зростає. Згідно з опитуваннями, понад 60% українців купують морозиво щонайменше раз на тиждень.

Найбільші гравці на ринку: Mr.Pops — бренд з натуральним морозивом на паличках, присутній у багатьох містах України.	Ласунка Ice Van — мобільні фургони з фірмовим морозивом «Ласунка». Gelarty — бренд авторського морозива, який працює у форматі мобільних стендів і фургонів.
Конкурентні характеристики Space Ice: <ul style="list-style-type: none"><li>Асортимент з авторського морозива та напоїв.</li><li>Яскравий візуальний стиль фургону, який приваблює клієнтів.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Можливість кастомізації замовлень (топінги, кольори, інста-дизайн).</li><li>Унікальний досвід</li><li>Локаційна мобільність та присутність на подіях.</li></ul>

## РЕЗЮМЕ ПРОЄКТУ

**Ціль проєкту:** запуск мобільної морозивної крамнички Space Ice у форматі фуд-траку. **Мета** — охопити широку аудиторію, мінімізувати витрати на оренду та будівництво, запропонувати унікальний продукт у новому форматі.

Вид діяльності: мобільна торгівля морозивом  
Форма власності: ТОВ  
Оподаткування: єдиний податок  
Кількість фургонів на старті: 1  
Асортимент: морозиво, сорбети, топінги, прохолодні напої

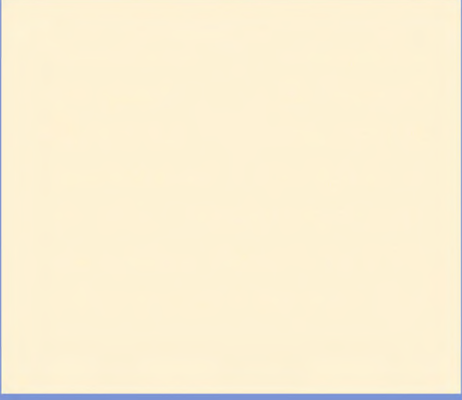
# РИНОК МОРОЗИВА

Аналіз ринку морозива на період 2021–2025 років



Український ринок морозива демонструє стабільне зростання, яке пов'язане зі збільшенням попиту на вуличну їжу, розвитком культури фуд-траків та впровадженням нових форматів продажу. Особливо популярним став сегмент ремісничого (крафтового) морозива, а також мобільних точок продажу з яскравим дизайном і тематикою. Основним драйвером виступає літній сезон, фестивалі, урбанізація та вплив соцмереж. Попит на натуральне морозиво без барвників та консервантів зріс на 45% у 2021–2025 роках. Інста-френдлі оформлення продукції стало одним із ключових чинників покупки серед молоді. Розширення вуличного формату продажу: фудтраки, міні-кіоски, поп-апи. Збільшення попиту на безлактозне, веганське та фруктове морозиво. Стабільне зростання імпорту ягід, фруктів та топінгів як сировини. Активна участь брендів у літніх заходах, фестивалях і маркетах. Сезонність попиту з максимумом у травні–серпні (до +70% продажів). Зростання лояльності клієнтів до брендів з оригінальною концепцією та якісним продуктом.

- 
-





# PEST - АНАЛІЗ

## ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ

- Стабільність політичної ситуації в Україні
- Державна підтримка бізнесу
- Митна політика та експорт
- Регулювання в галузі харчової безпеки:
- Виробництво мор

## ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ

- Інфляція та купівельна спроможність
- Курс валют та імпортові складові
- Рівень зайнятості
- Сезонність

## СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ

- Автоматизація виробництва
- Інновації в продуктах
- Інтернет-маркетинг та e-commerce
- Технології зберігання і логістики

## ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ

- Зміни у смаках споживачів
- Патріотичні настрої
- Зміна стилю життя
- Демографічна структура



# Список необхідної нормативної документації

Для фуд-трака оптимальна форма власності – ПП.

Для реєстрації ПП необхідні:

- \*Заява про державну реєстрацію фізичної особи як ПП.
- \*Копія паспорта громадянина
- \*Документ, що підтверджує оплату державного мита.

Перелік документів для відкриття фудтрака, НТО (нестационарного торгового об'єкта), такий же, як для стаціонарної точки громадського харчування, крім тих, що стосуються безпосередньо приміщення. Це договір оренди з власником землі. Для муніципальної землі (парки) може проводитися тендер, якщо власність комерційна, договір підписується безпосередньо з власником будівлі.

На підставі договору оренди відкривається відокремлений підрозділ і реєструється каса. Якщо планується пересування точки по місту, то треба реєструвати мобільну касу (є ряд обмежень) плюс в кожній точці міста, де буде стояти фудтрак, повинен бути укладений договір на оренду землі.

Також знадобиться лист в Держпотребнагляд з повідомленням про початок діяльності, який перевіряє в перший рік, а потім раз на три роки.

З боку СЕС: наявність меню в друкованому вигляді, куточок споживача, медкнижки у всіх співробітників і документи на компанію повинні бути всередині трейлера – свідоцтво про держреєстрацію і свідоцтво про постановку в податкову інспекцію (ОГРН, ЄГРН, ІПН).



## Обов'язкові документи:

- \*Свідоцтво платника податків
- \*Договір найму працівників
- \*Санітарна книжка продавця
- \*Перелік цін на товари
- \*Документ про надходження товарів в продаж
- \*Контракт з КП «Міський магазин»

## Додаткові документи:

- \*Довідка з Держстату
- \*Договір про дезінфекцію

# Маркетинговий план

Принципи ціноутворення

Розраховуємо собівартість однієї одиниці продукції

При встановленні ціни на продукцію важливо враховувати ряд факторів, що впливають на витрати на виробництво та на цілісність для клієнтів.

Таким чином собівартість приблизно дорівнює 42,0 гривень. Середня вартість морозива у фургончику складає 80-100 грн. Ми встановлюємо ціну на позначці 114 грн. Таким чином націнка складе трохи більше 245%. У собівартість ми також заклали постійні щомісячні витрати:

Найменування	Вартість, грн
Морозиво (60 г)	28,0
Дерев'яна паличка з логотипом	1,5
Фірмова коробка	6,0
Логістика, охолодження, втрати	4,5
Амортизація обладнання	2,0
Разом	42,0 грн

Постійні щомісячні витрати:

Найменування	Вартість, грн
Заробітна плата для 2 працівників	27 000
Зарплата адміністративному персоналу	150 000
Оренда точки	20 000
Комунальні послуги	2 000
Податки	40 000
Обслуговування обладнання	3 000
Амортизація обладнання	15 441
Незаплановані витрати	13 580
Маркетинг	Мінімум 1000
Разом	272 021

# Фінансовий план

## Вибір автомобіля:

Для мобільного фургона з морозивом найчастіше обирають такі моделі: Renault Kangoo, Peugeot Partner, Citroën Berlingo та Fiat Doblo. Ось середні ціни на ці моделі:

Марка	Ціна в євро	Середня ціна в грн
Renault Kangoo (2015)	€6 000 – €12 000	≈ 258 000 – 516 000 грн
Peugeot Partner (2015)	€5 500 – €11 990	≈ 236 500 – 515 570 грн
Citroën Berlingo (2015)	€5 900 – €11 990	≈ 253 700 – 515 570 грн
Fiat Doblo (2015)	€6 250 – €10 280	≈ 268 750 – 442 040 грн

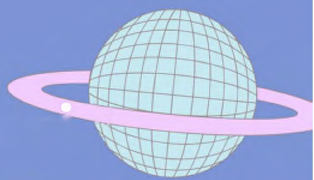
Середня ціна на авто розрахунку: ≈ 360 000 грн. Дану ціну можна брати для

## Купівля необхідного обладнання:

Найменування	Кількість	Загальна вартість, грн
Автомобіль	1 шт.	360 000 грн
Морозивомашина (soft-ice)	1 шт.	60 000 грн
Морозильна камера	2 шт.	80 000 грн
Акумулятор (або генератор)	1 шт.	20 000 грн
Переобладнання автомобіля	1 шт.	60 000 грн
Кавова машина	1 шт.	20 000 грн
Інтер'єр + елементи айдентики	1 шт.	15 000 грн
Рекламне оформлення (візуал)	1 шт.	6 000 грн
Всього		621 000 грн

Для облаштування фургона з морозивом в першу чергу потрібна морозильна камера, для початку вистачить 2 шт. Також у фургон може ексклюзивно продаватися soft ice, для виробництва якого потрібна спеціальна машина. Для функціонування обладнання необхідний генератор або акумулятори. У фургон планується продаж кавових напоїв, що вимагає кавової машини. І так як наш фургон є рекламою самого бренду, то він потребує відповідного оформлення.

У переобладнання включено встановлення всього необхідного інвентарю, покупка касового апарату, оформлення робочого простору працівника, вентиляційного обладнання. Також враховано основні будівельні та електромонтажні роботи, без яких неможливе повноцінне функціонування фургона як торговельної точки. Прогнозована кількість проданих порцій морозива на день - 90 шт. Страхівка автомобіля не враховувалася, тому що у всіх містах суми різні. Для відкриття фуд-траку з морозивом потрібні капітальні вкладення на суму 621 000 грн.



<b>Місцезнаходження проєкту</b>	ВДНГ (Національний експоцентр України) - проспект Академіка Глушкова, 1.	
<b>Дата початку проєкту</b>	22.05.2025	
<b>Дата початку виконання робіт із підготовки проєкту</b>	01.06.2025	
<b>Творці бізнес плану:</b>	Гришин Андрій	Фінансовий менеджер
<b>Підприємство:</b>	ТОВ "Спейс фуд юа"	

Звіт по доходах і витратах	Од. вим.	1 рік				2 рік				3 рік				4 рік				5 рік			
		Червень	Листопад	Серпень	Вересень	Червень	Листопад	Серпень	Вересень	Червень	Листопад	Серпень	Вересень	Червень	Листопад	Серпень	Вересень	Червень	Листопад	Серпень	Вересень
<b>Доходи від продажу морозива</b>	грн.	<b>216 000,00</b>	<b>216 000,00</b>	<b>216 000,00</b>	<b>216 000,00</b>	<b>405 000,00</b>	<b>405 000,00</b>	<b>405 000,00</b>	<b>405 000,00</b>	<b>460 000,00</b>	<b>460 000,00</b>	<b>460 000,00</b>	<b>460 000,00</b>	<b>630 000,00</b>	<b>630 000,00</b>	<b>630 000,00</b>	<b>630 000,00</b>	<b>750 400,00</b>	<b>750 400,00</b>	<b>750 400,00</b>	<b>750 400,00</b>
Собівартість порції морозива, 60 г	грн./л/т.	42,00	42,00	42,00	42,00	45,00	45,00	45,00	45,00	48,00	48,00	48,00	48,00	50,00	50,00	50,00	50,00	53,00	53,00	53,00	53,00
Прогнозована кількість продажу порцій морозива	шт.	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 700,00	6 700,00	6 700,00	6 700,00
Собівартість продукції порції морозива	грн.	126 000,00	126 000,00	126 000,00	126 000,00	202 500,00	202 500,00	202 500,00	202 500,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	240 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00	355 100,00	355 100,00	355 100,00	355 100,00
Ціна однієї порції морозива	грн./л/т.	114,00	114,00	114,00	114,00	135,00	135,00	135,00	135,00	140,00	140,00	140,00	140,00	155,00	155,00	155,00	155,00	165,00	165,00	165,00	165,00
Прибуток від реалізації	грн.	342 000,00	342 000,00	342 000,00	342 000,00	607 500,00	607 500,00	607 500,00	607 500,00	700 000,00	700 000,00	700 000,00	700 000,00	930 000,00	930 000,00	930 000,00	930 000,00	1 105 500,00	1 105 500,00	1 105 500,00	1 105 500,00
<b>Доходи від продажу мілкішей</b>	грн.	<b>97200</b>	<b>97200</b>	<b>97200</b>	<b>97200</b>	<b>119 700,00</b>	<b>119 700,00</b>	<b>119 700,00</b>	<b>119 700,00</b>	<b>139 000,00</b>	<b>139 000,00</b>	<b>139 000,00</b>	<b>139 000,00</b>	<b>154 350,00</b>	<b>154 350,00</b>	<b>154 350,00</b>	<b>154 350,00</b>	<b>168 000,00</b>	<b>168 000,00</b>	<b>168 000,00</b>	<b>168 000,00</b>
Собівартість стакану мілкішей	грн./л/т.	42	42	42	42	44,00	44,00	44,00	44,00	46,00	46,00	46,00	46,00	48,00	48,00	48,00	48,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Прогнозована кількість продажу мілкішей	шт.	900	900	900	900	950	950	950	950	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00
Собівартість продукції стакану мілкішей	грн.	37800	37800	37800	37800	41 800,00	41 800,00	41 800,00	41 800,00	46 000,00	46 000,00	46 000,00	46 000,00	50 400,00	50 400,00	50 400,00	50 400,00	52 500,00	52 500,00	52 500,00	52 500,00
Ціна одного стакану мілкішей	грн./л/т.	150	150	150	150	170,00	170,00	170,00	170,00	185,00	185,00	185,00	185,00	195,00	195,00	195,00	195,00	210,00	210,00	210,00	210,00
Прибуток від реалізації	грн.	135000	135000	135000	135000	161 500,00	161 500,00	161 500,00	161 500,00	185 000,00	185 000,00	185 000,00	185 000,00	204 750,00	204 750,00	204 750,00	204 750,00	220 500,00	220 500,00	220 500,00	220 500,00
<b>Доходи від продажу лимонадів</b>	грн.	<b>58500</b>	<b>58500</b>	<b>58500</b>	<b>58500</b>	<b>78 850,00</b>	<b>78 850,00</b>	<b>78 850,00</b>	<b>78 850,00</b>	<b>96 000,00</b>	<b>96 000,00</b>	<b>96 000,00</b>	<b>96 000,00</b>	<b>109 200,00</b>	<b>109 200,00</b>	<b>109 200,00</b>	<b>109 200,00</b>	<b>123 200,00</b>	<b>123 200,00</b>	<b>123 200,00</b>	<b>123 200,00</b>
Собівартість стакану лимонаду	грн./л/т.	15	15	15	15	17,00	17,00	17,00	17,00	19,00	19,00	19,00	19,00	21,00	21,00	21,00	21,00	23,00	23,00	23,00	23,00
Прогнозована кількість продажу стаканів лимонаду	шт.	900	900	900	900	950	950	950	950	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	1 100,00	1 100,00	1 100,00	1 100,00
Собівартість продукції стакану лимонаду	грн.	13500	13500	13500	13500	16 150,00	16 150,00	16 150,00	16 150,00	19 000,00	19 000,00	19 000,00	19 000,00	22 050,00	22 050,00	22 050,00	22 050,00	25 300,00	25 300,00	25 300,00	25 300,00
Ціна одного стакану лимонаду	грн./л/т.	80	80	80	80	100,00	100,00	100,00	100,00	115,00	115,00	115,00	115,00	125,00	125,00	125,00	125,00	135,00	135,00	135,00	135,00
Прибуток від реалізації	грн.	72000	72000	72000	72000	95 000,00	95 000,00	95 000,00	95 000,00	115 000,00	115 000,00	115 000,00	115 000,00	131 250,00	131 250,00	131 250,00	131 250,00	148 500,00	148 500,00	148 500,00	148 500,00
<b>Доходи від продажу холодної кави</b>	грн.	<b>88200</b>	<b>88200</b>	<b>88200</b>	<b>88200</b>	<b>107 350,00</b>	<b>107 350,00</b>	<b>107 350,00</b>	<b>107 350,00</b>	<b>121 000,00</b>	<b>121 000,00</b>	<b>121 000,00</b>	<b>121 000,00</b>	<b>140 700,00</b>	<b>140 700,00</b>	<b>140 700,00</b>	<b>140 700,00</b>	<b>161 700,00</b>	<b>161 700,00</b>	<b>161 700,00</b>	<b>161 700,00</b>
Собівартість стакану холодної кави	грн./л/т.	12	12	12	12	17,00	17,00	17,00	17,00	19,00	19,00	19,00	19,00	21,00	21,00	21,00	21,00	23,00	23,00	23,00	23,00
Прогнозована кількість продажу стаканів холодної кави	шт.	900	900	900	900	950	950	950	950	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	1 050,00	1 100,00	1 100,00	1 100,00	1 100,00
Собівартість продукції стакану холодної кави	грн.	10800	10800	10800	10800	16 150,00	16 150,00	16 150,00	16 150,00	19 000,00	19 000,00	19 000,00	19 000,00	22 050,00	22 050,00	22 050,00	22 050,00	25 300,00	25 300,00	25 300,00	25 300,00
Ціна одного стакану холодної кави	грн./л/т.	110	110	110	110	130,00	130,00	130,00	130,00	140,00	140,00	140,00	140,00	155,00	155,00	155,00	155,00	170,00	170,00	170,00	170,00
Прибуток від реалізації	грн.	99000	99000	99000	99000	123 500,00	123 500,00	123 500,00	123 500,00	140 000,00	140 000,00	140 000,00	140 000,00	162 750,00	162 750,00	162 750,00	162 750,00	187 000,00	187 000,00	187 000,00	187 000,00
<b>Сума доходу</b>	грн.	<b>459 900,00</b>	<b>459 900,00</b>	<b>459 900,00</b>	<b>459 900,00</b>	<b>710 900,00</b>	<b>710 900,00</b>	<b>710 900,00</b>	<b>710 900,00</b>	<b>816 000,00</b>	<b>816 000,00</b>	<b>816 000,00</b>	<b>816 000,00</b>	<b>1 034 250,00</b>	<b>1 034 250,00</b>	<b>1 034 250,00</b>	<b>1 034 250,00</b>	<b>1 203 300,00</b>	<b>1 203 300,00</b>	<b>1 203 300,00</b>	<b>1 203 300,00</b>
<b>Сума собівартості</b>	грн.	<b>188 100,00</b>	<b>188 100,00</b>	<b>188 100,00</b>	<b>188 100,00</b>	<b>276 600,00</b>	<b>276 600,00</b>	<b>276 600,00</b>	<b>276 600,00</b>	<b>324 000,00</b>	<b>324 000,00</b>	<b>324 000,00</b>	<b>324 000,00</b>	<b>394 500,00</b>	<b>394 500,00</b>	<b>394 500,00</b>	<b>394 500,00</b>	<b>458 200,00</b>	<b>458 200,00</b>	<b>458 200,00</b>	<b>458 200,00</b>
<b>Сума маргінального доходу</b>	грн.	<b>271 800,00</b>	<b>271 800,00</b>	<b>271 800,00</b>	<b>271 800,00</b>	<b>434 300,00</b>	<b>434 300,00</b>	<b>434 300,00</b>	<b>434 300,00</b>	<b>492 000,00</b>	<b>492 000,00</b>	<b>492 000,00</b>	<b>492 000,00</b>	<b>639 750,00</b>	<b>639 750,00</b>	<b>639 750,00</b>	<b>639 750,00</b>	<b>745 100,00</b>	<b>745 100,00</b>	<b>745 100,00</b>	<b>745 100,00</b>

<b>Зарплата</b>	грн.	<b>177 000,00</b>	<b>177 000,00</b>	<b>177 000,00</b>	<b>179 000,00</b>	<b>193 000,00</b>	<b>200 000,00</b>	<b>206 000,00</b>	<b>206 000,00</b>	<b>209 000,00</b>	<b>211 000,00</b>	<b>211 000,00</b>	<b>215 000,00</b>	<b>219 000,00</b>	<b>219 000,00</b>	<b>222 000,00</b>	<b>222 000,00</b>	<b>228 000,00</b>	<b>230 000,00</b>	<b>230 000,00</b>	<b>230 000,00</b>
Основний персонал	грн.	27 000,00	27 000,00	27 000,00	28 000,00	35 000,00	36 000,00	38 000,00	38 000,00	39 000,00	40 000,00	40 000,00	41 000,00	42 000,00	42 000,00	42 000,00	44 000,00	44 000,00	44 000,00	44 000,00	
Адміністративний персонал	грн.	150 000,00	150 000,00	150 000,00	151 000,00	158 000,00	164 000,00	168 000,00	168 000,00	170 000,00	171 000,00	171 000,00	174 000,00	177 000,00	177 000,00	180 000,00	180 000,00	184 000,00	186 000,00	186 000,00	
<b>Податки</b>	грн.	<b>40 280,00</b>	<b>40 280,00</b>	<b>40 280,00</b>	<b>40 880,00</b>	<b>43 960,00</b>	<b>45 500,00</b>	<b>46 960,00</b>	<b>46 960,00</b>	<b>47 620,00</b>	<b>48 060,00</b>	<b>48 200,00</b>	<b>49 080,00</b>	<b>49 960,00</b>	<b>49 960,00</b>	<b>50 620,00</b>	<b>50 680,00</b>	<b>52 000,00</b>	<b>52 440,00</b>	<b>52 440,00</b>	<b>52 440,00</b>
Єдиний податок з юридичних осіб	грн.	1 340,00	1 340,00	1 340,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 640,00	1 640,00	1 640,00	1 780,00	1 780,00	1 780,00	1 780,00	1 780,00	1 780,00	1 840,00	1 840,00	1 840,00	1 840,00	
ЄСВ з фонду зарплат 22%	грн.	38 940,00	38 940,00	38 940,00	39 380,00	42 460,00	44 000,00	45 320,00	45 320,00	45 980,00	46 420,00	46 420,00	47 300,00	48 180,00	48 180,00	48 840,00	48 840,00	50 160,00	50 600,00	50 600,00	
<b>ІТ</b>	грн.	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>	
Обслуговування ПК і техніки	грн.	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	
Обслуговування касового апарата	грн.	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	
<b>Інші операційні витрати</b>	грн.	<b>1 000,00</b>	<b>1 500,00</b>	<b>2 000,00</b>	<b>2 500,00</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 500,00</b>	<b>4 000</b>													

Макроекономічне оточення	Одиниці	1 рік				2 рік				3 рік				4 рік				5 рік			
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	5 кв.	6 кв.	7 кв.	8 кв.	9 кв.	10 кв.	11 кв.	12 кв.	13 кв.	14 кв.	15 кв.	16 кв.	17 кв.	18 кв.	19 кв.	20 кв.
Рік початку діяльності		2025																			
<b>Інфляція</b>																					
Очікуваний річний темп інфляції	%	8,50%	8,50%	8,50%	8,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5%	5%	5%	5%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Очікуваний квартальний темп інфляції	%	2,06%	2,06%	2,06%	2,06%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,35%	1,35%	1,35%	1,35%	1,23%	1,23%	1,23%	1,23%	1,11%	1,11%	1,11%	1,11%
Інфляція наростаючим підсумком		1	1,02	1,04	1,06	1,08	1,10	1,11	1,13	1,15	1,16	1,18	1,19	1,21	1,22	1,24	1,25	1,27	1,28	1,30	1,31
Квартальний індекс інфляції		1	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01
<b>Податкове оточення</b>																					
Страхові внески в державні позабюджетні фонди	%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Податок на нерухоме майно	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Податок на прибуток	%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
<b>Норма дохідності, очікувана франчайзером</b>																					
Очікувана норма дохідності	%	35%	35%	35%	35%	38%	38%	38%	38%	40%	40%	40%	40%	42%	42%	42%	42%	45%	45%	45%	45%
Очікувана норма дохідност в розрахунку на квартал	%	7,79%	7,79%	7,79%	7,79%	8,39%	8,39%	8,39%	8,39%	8,78%	8,78%	8,78%	8,78%	9,16%	9,16%	9,16%	9,16%	9,73%	9,73%	9,73%	9,73%



Мінімальні умови інвестиційного плану (грн)					
Курс дол. США: 38	Обладнання+ремонт (грн)	Маркетинг і реклама, грн	Вартість виробництва, грн	Сума, грн	Сума, дол. США
початкова вартість	370 600,00	40 000,00	126 000,00	536 600,00	14121,05263
червень	0,00	35 000,00	126 000,00	161 000,00	4236,842105
липень	0,00	45 000,00	126 000,00	171 000,00	4500
серпень	0,00	20 000,00	126 000,00	146 000,00	3842,105263
вересень	25 000,00	30 000,00	202 500,00	292 000,00	7684,210526
червень	0,00	25 000,00	202 500,00	227 500,00	5986,842105
липень	0,00	25 000,00	202 500,00	227 500,00	5986,842105
серпень	0,00	30 000,00	202 500,00	232 500,00	6118,421053
вересень	25 000,00	15 000,00	240 000,00	255 000,00	6710,526316
червень	0,00	50 000,00	240 000,00	290 000,00	7631,578947
липень	0,00	25 000,00	240 000,00	265 000,00	6973,684211
серпень	0,00	30 000,00	240 000,00	270 000,00	7105,263158
вересень	25 000,00	30 000,00	300 000,00	540 000,00	14210,52632
червень	0,00	20 000,00	300 000,00	320 000,00	8421,052632
липень	0,00	10 000,00	300 000,00	310 000,00	8157,894737
серпень	0,00	15 000,00	300 000,00	315 000,00	8289,473684
вересень	25 000,00	15 000,00	355 100,00	630 000,00	16578,94737
червень	0,00	20 000,00	355 100,00	375 100,00	9871,052632
липень	0,00	10 000,00	355 100,00	365 100,00	9607,894737
серпень	0,00	20 000,00	355 100,00	375 100,00	9871,052632
вересень	470 600,00	510 000,00	4 894 400,00	750 200,00	19742,10526
<b>Сума, дол. США</b>	<b>11 436,21</b>	<b>12 393,68</b>	<b>118 940,46</b>	<b>18 230,86</b>	<b>479,76</b>

41,15

Ставка дисконтування	15,50%
Чиста дисконтована вартість	1 732 793
Індекс дохідності	231%
Внутрішня норма дохідності	78%
Період окупності інвестицій	2,79

ROI	червень	липень	серпень	вересень	червень	липень	серпень	вересень	червень	липень	серпень	вересень	червень	липень	серпень	вересень	червень	липень	серпень	вересень	на рік (сеп)
	5,87%	5,67%	5,46%	4,21%	56,00%	51,09%	47,09%	46,77%	63,97%	62,38%	62,03%	59,21%	103,48%	103,16%	100,51%	100,16%	127,55%	126,42%	126,23%	126,04%	69,16%

Період	Інвестиції	Залишок на початок періоду	Сума витрат	Сума доходів	Залишок на кінець періоду	Рух грошових коштів за період, грн
	початкова вартість				-621 000,00	
1 рік	червень	536 600,00	161 000,00	256 721,67	459 900,00	578778,3333
	липень	161 000,00	900 778,33	257 221,67	459 900,00	537100
	серпень	171 000,00	534 678,33	257 721,67	459 900,00	161500
	вересень	146 000,00	519 178,33	260 821,67	459 900,00	174100
2 рік	червень	292 000,00	637 078,33	278 401,67	710 900,00	87420
	липень	227 500,00	951 998,33	287 441,67	710 900,00	301040
	серпень	227 500,00	878 458,33	295 261,67	710 900,00	235320
	вересень	232 500,00	875 638,33	295 901,67	710 900,00	228140
3 рік	червень	255 000,00	902 498,33	300 061,67	816 000,00	131560
	липень	290 000,00	1 060 938,33	303 001,67	816 000,00	257940
	серпень	265 000,00	1 067 998,33	303 841,67	816 000,00	290640
	вересень	270 000,00	1 047 358,33	309 021,67	816 000,00	270380
4 рік	червень	540 000,00	1 316 978,33	314 401,67	394 500,00	696880
	липень	320 000,00	940 098,33	314 901,67	394 500,00	540500
	серпень	310 000,00	709 598,33	319 061,67	1 034 250,00	315590
	вересень	315 000,00	1 340 188,33	319 621,67	1 034 250,00	310560
5 рік	червень	630 000,00	1 659 628,33	327 441,67	1 203 300,00	153770
	липень	375 100,00	1 880 958,33	330 381,67	1 203 300,00	632940
	серпень	365 100,00	1 613 118,33	330 881,67	1 203 300,00	375600
	вересень	375 100,00	1 612 618,33	331 381,67	1 203 300,00	365600