

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

«Формування комунікаційної стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 4м групи,  
факультету торгівлі і маркетингу  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
спеціалізації «Маркетинг менеджмент»

Гавриленко Ірини  
Анатоліївни

Науковий керівник  
д. е. н. проф.

Лабурцева Олена  
Іванівна

Гарант освітньої програми  
к. е. н

Монтрін Ірина  
Ігорівна

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» .....	12
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства .....	12
2.2. Аналіз маркетингових комунікацій ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».....	21
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» .....	31
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів маркетингових комунікацій.....	31
3.2. Розробка стратегічного плану маркетингових комунікацій для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».....	37
ВИСНОВКИ .....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи.** На сьогодні підприємства функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, тому для забезпечення ефективної діяльності вони повинні виявляти гнучкість, адаптуватися до постійних змін в макро- та мікросередовищі. Також для успішної реалізації товарів на ринку продуктового ритейлу та забезпечення прибутковості компаніям недостатньо продавати якісний продукт, якого потребують споживачі, необхідно вміло просувати його на ринку. А особливо під час пандемії COVID-19, яка негативно вплинула як на світову, так і національну економічну систему, та змусила бізнес активніше використовувати інтегровані маркетингові комунікації в мережі Інтернет.

З'являється необхідність ретельного вивчення всіх можливих засобів впливу на споживачів з метою залучення їх до покупок, а також налагодження зв'язків із партнерами, постачальниками, посередниками і, відповідно, створення ефективної маркетингової комунікаційної стратегії.

Різні аспекти теоретичних і практичних основ формування стратегії маркетингових комунікацій є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та закордонних вчених, а саме: Дж. Бернета, Ф. Котлера, П. Дойля, М. Портера, Є. Ромата, Т. Примака, Т. Лук'янець, Г. Янковської, Л. Новікової, О. Романенко. Крім цього, питання використання маркетингових комунікацій у сфері продуктового ритейлу розглядають вчені А. Катаєв, Ю. Дайновський, Н. Балук і Н. Басій, О. Лабурцева і Г. Алданькова.

Отже, актуальність даної теми полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку дієва комунікаційна стратегія виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективного функціонування підприємств торгівлі в умовах мінливості середовища.

**Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є формування ефективної маркетингової комунікаційної



стратегії для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» з врахуванням сучасного стану ринку.

Для реалізації мети дослідження необхідно вирішити такі завдання:

- охарактеризувати основні інструменти маркетингових комунікацій;
- розглянути алгоритм розробки і реалізації маркетингової стратегії комунікацій;
- здійснити моніторинг діяльності досліджуваного підприємства та впливу факторів маркетингового середовища на її ефективність;
- проаналізувати існуючу систему маркетингових комунікацій підприємства;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети маркетингових комунікацій;
- розробити рекомендації щодо формування ефективної комунікаційної стратегії підприємства;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес формування маркетингової комунікаційної стратегії ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування маркетингової комунікаційної стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з проблем маркетингових комунікацій, стратегічного управління. При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, опрацюванні інформації використовувалися методи: контент-аналізу, логічний, аналізу і синтезу, системного підходу, порівняння, групування, аналіз рядів динаміки, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, опитування, метод експертних оцінок, SPACE-аналіз та ін.

За результатами дослідження опублікована стаття «Аналіз комунікаційного середовища на ринку продуктового ритейлу» в збірнику наукових статей магістрів «Маркетинг в умовах цифрової трансформації».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку економіки правильно сформована комунікаційна стратегія є одним із ключових факторів стійкого, ефективного та динамічного функціонування підприємств. Застосування дієвого комплексу маркетингових комунікацій безпосередньо позначається на кількості реалізованої продукції, ресурсному забезпеченні підприємства, відносинах зі споживачами та клієнтами й тим самим забезпечує прибуток компанії, зміцнення її іміджу та конкурентоспроможності, реалізації як маркетингових, так і корпоративних цілей.

З метою ефективного проектування та управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві необхідно розуміти природу цього явища, сутність базових категорій та основні проблеми теорії комунікації. Аналіз останніх досліджень та наукових публікацій показує, що проблематикою маркетингових комунікаційних процесів займалися багато вітчизняних та закордонних вчених. Практично кожен з них намагається дати власне визначення поняттю «маркетингові комунікації». Найбільш відомі показано в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Визначення поняття «маркетингові комунікації» зарубіжними та вітчизняними вченими

Автор	Визначення
С. Гаркавенко	створення і підтримування постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність [6, с. 409].
Ф. Котлер	загальна програма маркетингових комунікацій, яка називається комплексом просування, представляє собою специфічне поєднання засобів реклами, особистого продажу, стимулювання збуту і пропаганди [19, с. 827].
Г. Янковська	є однією з функцій маркетингової діяльності, що пов'язана з управлінням комунікаціями, що здійснюється за допомогою комплексу засобів передачі навмисних повідомлень між суб'єктами маркетингової системи з метою стимулювання їх активності [40].

Автор	Визначення
Т. Примак	діяльність підприємства, спрямована на інформування, переконання і нагадування цільовій аудиторії про свої товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу фірми у суспільстві та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між підприємством і громадськістю, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей фірми до ситуації, яка склалася [28].
Є. Ромат	комплекс, який об'єднує учасників, канали й засоби комунікацій організації, спрямований на формування одержувачем комунікацій певних цільових установок, які в результаті сприяють досягненню її маркетингових цілей [33].
Дж. Бернет, С. Моріарті	процес передачі інформації про товар цільовій аудиторії [1, с. 29].
Т. Лук'янець	двобічний процес: з одного боку, передбачається вплив на цільові й інші аудиторії, а з іншого – одержання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснюваний підприємством вплив [22, с. 19].

На основі систематизації та критичного аналізу представлених визначень можна виділити дві важливі складові маркетингових комунікацій: вироблення та донесення необхідної інформації до цільової аудиторії та отримання очікуваного ефекту від впливу на дану аудиторію. Кінцевою метою маркетингових комунікацій є створення й підтримка позитивного іміджу підприємства, його торговельних марок, спонукання споживачів до здійснення покупок, налагоджування взаємовигідних партнерських стосунків з громадськістю.

Успіх маркетингової комунікаційної політики компанії багато в чому залежить від правильного вибору засобів комунікації. Загалом вчені виділяють два блоки інструментів комунікативної політики: основні та синтетичні (рис. 1.1). Традиційно до основних інструментів комунікативної політики належать: реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, паблік рилейшнз та директ-маркетинг. Більш детально вони розглянути у дод. А. Серед синтетичних інструментів, які поєднують в собі декілька основних, виділяють виставки, брендинг, спонсорство, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу, інтернет-комунікації, упаковку (дод. Б) [36].

Однак в сучасному світі цифрових технологій традиційні комунікаційні підходи вже не є достатньо ефективними, що викликає потребу використання



підприємствами нових інструментів. В табл. 1.2 охарактеризовані 10 найпоширеніших новітніх інструментів маркетингових комунікацій.

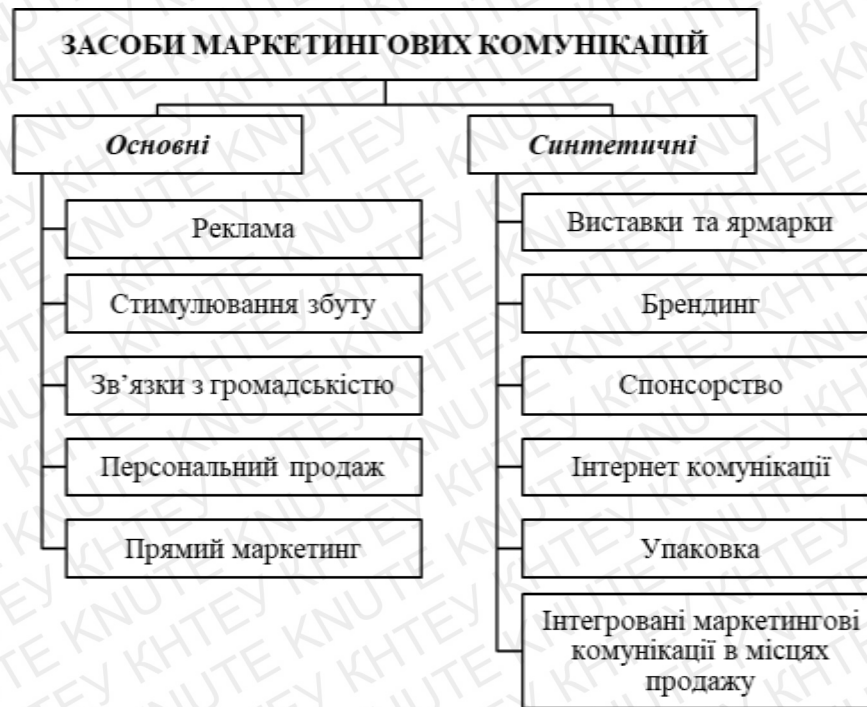


Рис. 1.1. Інструменти комплексу маркетингових комунікацій[16]

Таблиця 1.2

### Характеристики новітніх інструментів маркетингових комунікацій [5]

Інструмент	Опис
Тренд-сеттінг	Процес передбачення зміни смаків споживачів в майбутньому, що дає змогу компаніям робити прогнози, планувати та вносити необхідні у зв'язку з цим зміни до маркетингових стратегій будь-якої сфери виробництва та послуг.
WOM-технологія	Технологія «вірусного» поширення інформації за рахунок ефекту «сарафанного радіо». Стаючи свідками яких-небудь дивних подій люди розповідають про них друзям, родичам, знайомим; фото й відео матеріали стихійно поширюються мережею Інтернет.
Event-маркетинг	Спрямований на організацію спеціальних подій, надання споживачеві особистого позитивного досвіду спілкування з маркою, формування у нього емоційного зв'язку з нею. Часто важливий не факт участі, а інформаційна хвиля про подію і відчуття користувачем своєї причетності до процесу.
Buzz-маркетинг	Характеризується як управління реакцією на певну (рекламну) подію з використанням прийомів психологічного впливу «зараження», наслідування, моди. Також включає генерування чуток, резонансу громадської думки після події та передбачає створення ажіотажу, галасу навколо продукту.
Entertainment-маркетинг	Полягає у використанні прийомів індустрії розваг для популяризації товарів і послуг. Створює позитивну атмосферу, яка буде асоціюватися з конкретним підприємством, а маркетингові комунікації робить яскравими та ігровими.

Інструмент	Опис
Product placement	Рекламний прийом, який полягає в тому, що реквізит у фільмах, телепередачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або книгах має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт, його логотип, або згадується про його хорошу якість.
Entertainment-маркетинг	Полягає у використанні прийомів індустрії розваг для популяризації товарів і послуг. Створює позитивну атмосферу, яка буде асоціюватися з конкретним підприємством, а маркетингові комунікації робить яскравими та ігровими.
Провокаційний маркетинг	Заснований на абсолютній новизні кожного проекту. Не дає готових рішень, а працює таємно, впливає на підсвідомість, інтригує й втягує в емоційну гру, закликає споживача самостійно шукати зашифрований зміст рекламного повідомлення. Провокує створення суперечливих думок, породжує хвилю чуток. Не має стандартних механік, більш економічний за рекламу.
Life-placement	Сполучення театральних постановок і маркетингового просування, де сценою виступає саме життя. Актори – спеціально підготовлені промоутери, реквізит – товар або послуга, сценарій – заздалегідь розроблений план кампанії, а глядачі – цільові аудиторії.
Флешмоб	Заздалегідь спланована масова акція, зазвичай організована за допомогою Інтернету або інших сучасних засобів комунікації, під час якої велика кількість людей оперативно збирається у громадському місці, протягом декількох хвилин виконує заздалегідь узгоджені дії (за обговореним сценарієм) і потім швидко розходиться.
Тизер	Рекламне повідомлення, побудоване як загадка, яка містить у собі частину інформації про товар, однак при цьому сам товар не демонструється. Тизери зазвичай з'являються на ранньому етапі просування товару та слугують для створення інтриги навколо нього.

Кожен засіб маркетингових комунікацій має як свої беззаперечні переваги, так і помітні недоліки. Жоден окремо взятий інструмент не може гарантувати ефективну комунікацію, особливо в умовах постійної конкуренції, а також мінливості середовища. Тому підприємствам дуже складно визначати, який саме набір комунікаційних інструментів буде максимально дієвим для створення тривалих відносин на ринку та досягнення оптимального впливу на споживача.

Безсумнівно найкращі результати забезпечить комплексне застосування одразу кількох засобів маркетингових комунікацій, тобто інтегрованих маркетингових комунікацій. На основі опрацьованих літературних джерел сформульовано таке визначення: інтегровані маркетингові комунікації – це взаємодія форм комплексу комунікацій, при якому кожен з них повинен бути інтегрований з іншими інструментами маркетингу і підкріплений ними для досягнення максимальної ефективності. Реалізація даної концепції приводить до



отримання ефекту синергії, завдяки якому перевищується сума результатів від застосування комплексу комунікацій, аніж під час використання взятих окремо комунікаційних інструментів [30].

Планування використання маркетингових комунікацій неможливе без формулювання маркетингової комунікаційної стратегії. Для детального розуміння сутності даної категорії було проаналізовано погляди різних вчених стосовно цілей, а також етапів її формування в сучасному інформаційному суспільстві.

Т. Примак визначає маркетингову комунікаційну стратегію як «напрямок дій підприємства з забезпечення його інформаційної присутності на ринку та формування довгострокових партнерських відносин з іншими ринковими суб'єктами в процесі створення і розподілення певних цінностей» [29]. В свою чергу В.В. Божкова робить акцент на виборі пріоритетних інструментів та заходів маркетингових комунікацій, їх оптимальному поєднанні та посиленні їх інтегративного впливу на споживачів [2]. Найбільш повне визначення надає О. Романенко: «стратегічний маркетинговий орієнтир для здійснення інформаційно-комунікаційного впливу на існуючу і потенційну цільову аудиторію в умовах посилення поінформованості і вимогливості останньої, з використанням інтегрованих комунікаційних інструментів для досягнення загальнокорпоративних, бізнес-стратегічних, маркетингових цілей підприємства та з можливістю оцінювання її ефективності та коригування» [32].

До основних цілей маркетингової комунікаційної стратегії можна віднести:

- донесення відповідної інформації про підприємство, його товари чи послуги до цільової аудиторії;
- формування та підвищення позитивного іміджу підприємства;
- комунікаційний вплив на поведінку споживачів, що спонукає останніх до купівлі продукції підприємства або здійснення її випробування;
- залучення нових споживачів та перехід потенційних споживачів до існуючих [32].

Даний перелік цілей беззаперечно впливає на збільшення частки ринку компанії, зміцнення її конкурентоспроможності, підвищення обсягів збуту.

Стосовно ключових етапів формування та реалізації маркетингової комунікаційної стратегії, аналіз наукової літератури показав, що єдина точка зору провідних науковців відсутня. Ф. Котлер визначає наступний алгоритм створення маркетингової комунікаційної стратегії: визначення цільової аудиторії; постановка комунікаційних цілей; розробка повідомлення; вибір каналів комунікації; формування бюджету маркетингових комунікацій; розробка і управління комплексом маркетингових комунікацій; оцінка результатів комунікацій; розробка і управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями [18]. Запропонований П. Дойлем процес формування комунікаційної стратегії включає такі етапи: вивчення ринку; постановка цілей комунікації; розробка повідомлення; визначення бюджету; розробка бюджету та інтеграція комунікацій; оцінка ефективності комунікацій; оцінка маркетингової стратегії [8].

Тому на основі опрацьованих підходів вчених можна сформулювати наступний алгоритм розробки і реалізації маркетингової комунікаційної стратегії (рис. 1.2). Звісно, дана стратегія залежить від загальнокорпоративної стратегії компанії, а також повинна бути інтегрована з іншими маркетинговими функціональними стратегіями: сегментації, позиціонування, товарною, ціною, збутовою.

Також необхідно враховувати різні фактори, які впливають на вибір підприємством комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій. Можна погодитись з точкою зору вітчизняного науковця Є. В. Ромата, який виділяє наступні групи факторів: цілі підприємства, його стратегії; тип ринку та товарна структура; поведінка цільової аудиторії; етап життєвого циклу товару, котрий просувається на ринок; підходи основних конкурентів до формування комплексу маркетингових комунікацій та традиції маркетингової комунікаційної політики підприємства [34, с.90].

Окрім цього, слід звернути увагу і на нормативно-правову базу. Основними законами, що визначають державну політику в галузі регулювання комунікацій підприємства є: Закони України «Про рекламу» [13], «Про інформацію» [11], «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» [10], «Про охорону



прав на знаки для товарів і послуг» [12], «Про телебачення та радіомовлення» [14], «Про авторське право і суміжні права» [9] та інші.

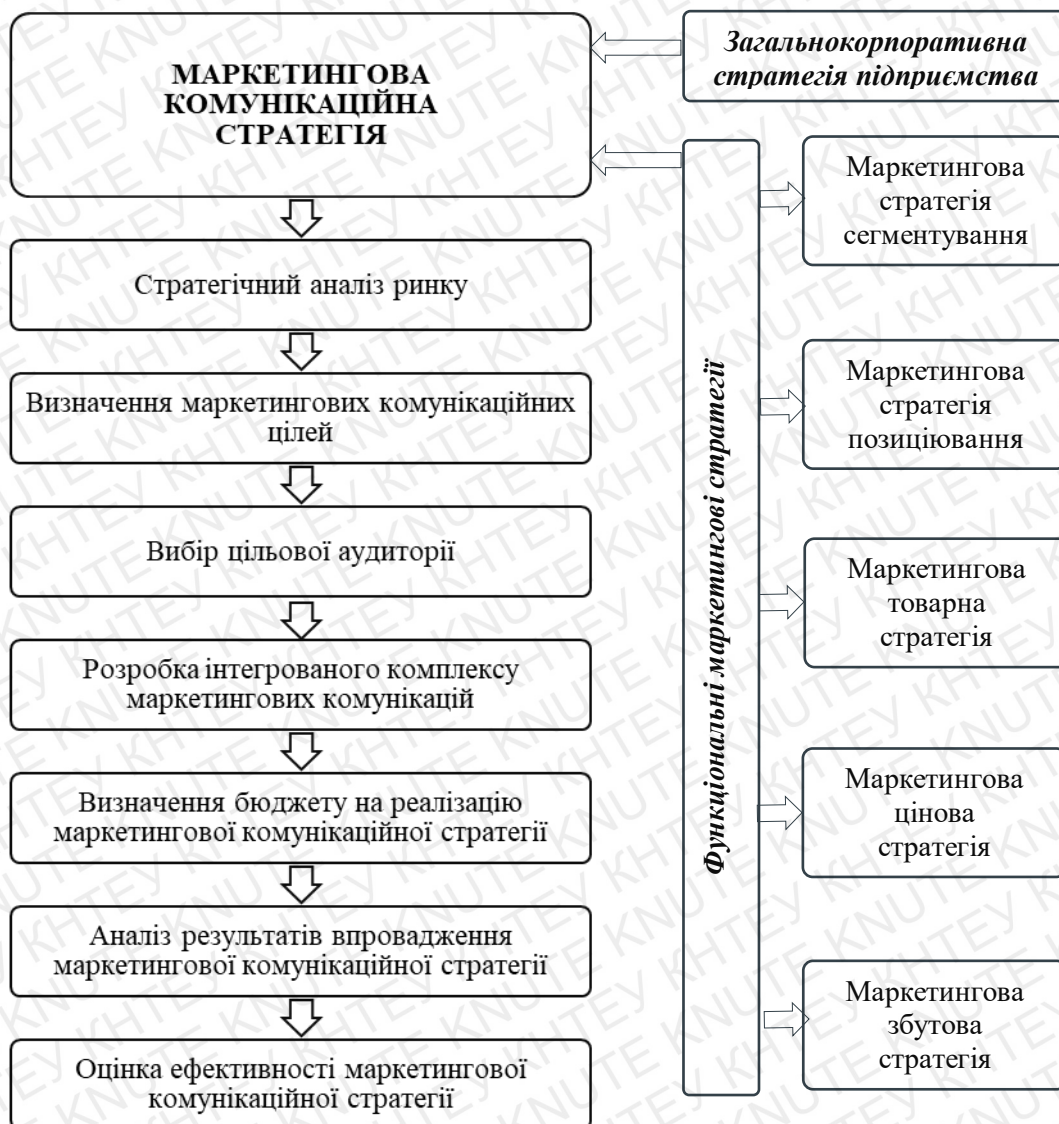


Рис. 1.2. Етапи формування маркетингової комунікаційної стратегії

Отже, правильно сформована маркетингова комунікаційна стратегія є одним із механізмів, що здатен забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Проте в сучасному глобалізованому світі, де інтенсивно розвивається інформаційне суспільство, відбувається трансформація маркетингових комунікаційних стратегій підприємств, що потребує подальших наукових досліджень.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

#### 2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» – мережа магазинів професійної оптової торгівлі на засадах самообслуговування. Підприємство входить до складу METRO GROUP, однієї з провідних міжнародних торговельних компаній, та є найбільшим німецьким інвестором в Україні. На український ринок ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» вийшло у 2003 році. Наразі компанія представлена 26 торговельними центрами: 23 класичними центрами оптової торгівлі «METRO Cash&Carry» у найбільших містах України – Києві, Вінниці, Житомирі, Полтаві, Львові, Рівному, Івано-Франківську, Чернівцях, Кривому Розі, Маріуполі, Запоріжжі, Дніпрі, Харкові, Одесі та Миколаєві, та трьома магазинами для роздрібних торговців «Бери-Вези» у Чернігові, Тернополі та Луцьку. За 17 років компанія інвестувала в економіку України понад 600 млн. євро і стала одним з лідерів українського ринку ритейлу. Також METRO має власний інтернет-магазин для професійних клієнтів та здійснює онлайн-доставку для фізичних осіб через партнерів Zakaz.ua, Glovo, Foodway, Zamov.org [27].

Дане підприємство працює на ринку оптової та роздрібною торгівлі України. У сучасний період через карантинні заходи, спричинені поширенням COVID19, оптова та роздрібна торгівля демонструє менші показники зростання порівняно з 2019 роком. За даними Державної служби статистики, індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі у січні-липні 2020 року становив відносно січня-липня 2019 року – 104,2% (рис. 2.1). Найбільш швидке зростання роздробу зафіксоване в Київській, Запорізькій та Чернігівській областях – на 12,1%, 11,4% і 9,3% відповідно. Найбільш сильно показники погіршились в Закарпатській

(-9,9%) і Чернівецькій (-7,2%) областях. Столиця України показала середні результати: за січень-липень роздрібна торгівля тут виросла всього на 5,5% [25].

Оптовий товарооборот підприємств за січень-липень 2020 року зменшився на 1,3% у порівнянні з відповідним періодом 2019 року та склав 1277,05 млрд. грн. [25].

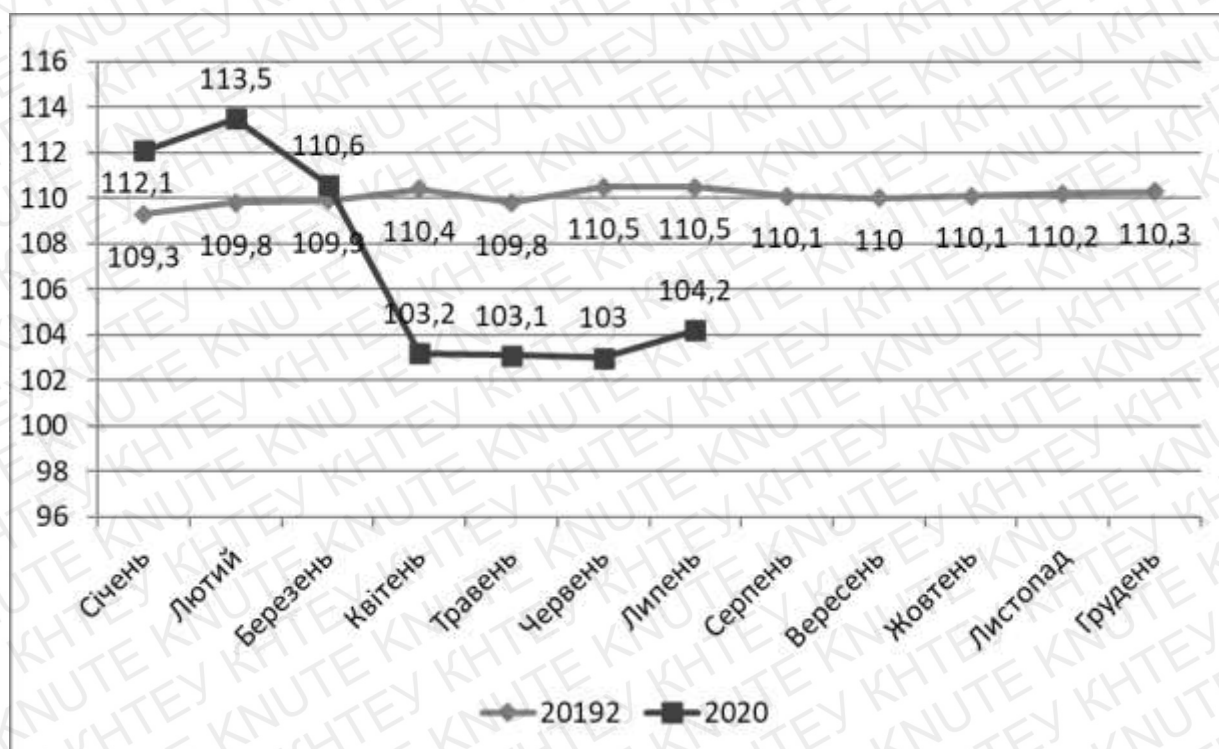


Рис. 2.1. Індекси фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі (у % до відповідного періоду попереднього року, нарастаючим підсумком) [25]

Для дослідження макросередовища ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» проведено PEST-аналіз (дод. В), результати якого узагальнені в табл. 2.1.

Серед політичних факторів найбільш вагомими є нестабільність нормативно-правового законодавства, що заважає розвитку та плануванню компанії. У 2019 році було скасовано чотири основні штрафи стосовно касової дисципліни, прийнято Закон «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» щодо детінізації розрахунків у сфері торгівлі та послуг, скасовано обов'язкове ведення Книги скарг

і пропозицій, що зменшить витрати підприємства. Проте нормативно-правове регулювання галузі все ще недосконале. У 2020 році галузь, в першу чергу, очікує оновлення законодавства про захист прав споживачів та зміни в трудовому законодавстві, дебюрократизацію та модернізацію формату відносин між працівниками і роботодавцем.

Таблиця 2.1

### PEST-аналіз ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Політичні фактори	Зважена оцінка	Економічні фактори	Зважена оцінка
Нормативно-правове регулювання галузі	0,32	«Коронакриза»	0,35
		Рівень безробіття	0,33
Податковий тиск на бізнес	0,32	Рівень доходів населення	0,32
Політична стабільність	0,18	Рівень інфляції	0,27
Війна на Сході України	0,16	Інвестиційний клімат в галузі	0,15
Соціокультурні фактори	Зважена оцінка	Технологічні фактори	Зважена оцінка
Зміна поведінки та стилю життя	0,29	Рівень технологічного розвитку галузі	0,30
Вимоги до якості продуктів і рівня сервісу	0,19	Ступінь впровадження і передачі технологій	0,27
Рівень міграції населення і міграційні настрої	0,16	Витрати на дослідження, розробку	0,14
		Безпека і захист даних	0,08

Окрім цього, у 2020 році зазнало змін і податкове законодавство. Проте лише з часом можна буде сказати, призведуть ці зміни до позитивних наслідків чи навпаки. Все ж досі під податковий тиск потрапляє сектор малого та середнього бізнесу, особливо за карантинних умов, а він являється основною клієнтурою METRO.

Важливим фактором також є політична стабільність в країні. Зокрема, зміни в уряді чи інші коливання можуть призвести до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це в свою чергу негативно впливатиме на діяльність торговельних підприємств. Також стримуючим чинником розвитку продуктового ритейлу є військові дії на Сході України.

Серед економічних факторів найвагомішим на сьогодні є поширення COVID19, що провокує кризові явища в економіці. Згідно з оцінками



Мінекономіки, ВВП за підсумками січня-липня 2020 року зменшився на 6,2% у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року [26]. Також, як повідомляє НБУ: «у 2020 році трирічна тенденція зростання доходів припиниться. Побоювання другої хвилі пандемії коронавірусу стримуватиме відновлення робочих місць. Зростання зарплат після зняття карантинних обмежень малоімовірно» [15].

Наразі з початку дії карантину (з 12 березня по 20 серпня) статус безробітного отримали 431,8 тисяч українців – це на 67% більше, ніж за аналогічний період 2019 року. При цьому базова інфляція залишалася практично незмінною – близько 3,0%, що є меншим за прогноз НБУ. Приплив прямих іноземних інвестицій в Україну також припинився, а чистий відплив портфельних інвестицій становив 0,85 млрд. дол.[15].

Криза вже погіршила фінансовий стан значної частини підприємств і домогосподарств. Однак масштаби втрат спрогнозувати важко. Тому багато підприємств постає перед серйозним вибором: радикально змінюватися або зникати, відкривати нові можливості або використовувати старі моделі.

Головним соціальним фактором є те, що споживачі стають більш вимогливими та бажають отримувати продукти та послуги кращої якості, незалежно від ціни. Також змінюються звички українців та стиль життя: економія власного часу, підвищена увага до екології, ведення здорового способу життя. Звичайно свою роль відіграли і карантинні заходи: споживачі хочуть менше контактувати з людьми, тому купують із запасом у великих ТЦ, або ж замовляють все онлайн. Це змушує ритейлерів змінювати стратегії, аби повністю задовольнити потреби покупця.

Негативно відображається на розвитку галузі відтік трудових ресурсів за кордон. Так само впливає і внутрішня міграція, внаслідок якої люди з невеликих міст переїжджають до столиці і міст-мільйонників, відповідно купівельна спроможність зростає лише у цих містах.

Технологічні фактори тісно пов'язані з науково-технічними досягненнями, які все більш широко застосовуються в сучасній сфері торгівлі. Прогресивні цифрові рішення вигідні як ритейлерам, так і покупцям. Перші за допомогою

трендових технологій підвищують рівень обслуговування та збільшують кількість лояльних клієнтів. Другі отримують сучасний і індивідуальний сервіс. Серед таких інновацій – оплата за допомогою сканера обличчя, додатки, які дозволяють робити покупки без допомоги касирів, електронні цінники, які економлять ресурси підприємства. Розвиток технологій так само значно розширює можливості використання маркетингових комунікацій: штучний інтелект, голосові технології, віртуальна реальність, чат-боти, соціальні мережі. Проте не слід забувати, що інновації вимагають великих витрат, тому слід раціонально розподіляти кошти.

Також сьогодні роздрібні мережі збирають, зберігають і використовують все більше даних про споживачів. З одного боку, це дозволяє краще розуміти переваги покупця, а з іншого, така кількість даних вимагає посилення захисту інформації від кіберзлочинців.

Зважаючи на результати PEST-аналізу, можна відмітити, що загалом ситуація на ринку не є сприятливою. Пандемія коронавірусу, часті зміни законодавства, мінливі звички споживачів, великі витрати на інновації, а також необхідність використання великих обсягів інформації створюють нові фактори ризику для сучасного ритейлу.

Для аналізу маркетингового мікросередовища ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» скористаємось моделлю М. Портера «п'ять сил конкуренції», згідно якої конкуренцію в галузі формують 5 сил: ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, конкуренція серед існуючих гравців в галузі, загроза появи нових гравців та товарів-замінників. Розглянемо кожен з них окремо.

*Існуючі конкуренти в галузі.* На ринку продуктового ритейлу України працює значна кількість торговельних мереж, які мають подібний широкий асортимент продукції. Споживач має великий вибір серед представлених торгових точок залежно від власних вподобань. В табл. 2.2 представлено топ-10 найбільших гравців продуктового мережевого роздробу України за сумарною торговельною площею. Також слід відмітити, що сьогодні, зважаючи на зовнішнє

середовище, ритейлери беруть курс на омніканальність та роблять ставку на розвиток електронної комерції.

Тому можна сказати, що ринок продуктового ритейлу досить насичений. Найближчими конкурентами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» у ринковому сегменті є ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» і ТОВ «Фоззі Груп». Засобами конкурентної боротьби між даними торговельними підприємствами виступає рівень сервісу, асортимент товарів, ціни і відповідно маркетингові комунікації.

Таблиця 2.2

**Активність FMCG ритейлерів за приростом торговельних площ в Україні за 2018 р. [38]**

Компанія	Мережі	Сумарна торговельна площа, тис. кв. м
Fozzy Group	Сільпо, Фора, FozzyCash&Carry, Le Silpo, Favore	543,0
АТБ-маркет	АТБ, АТБ express	455,0
Ашан Україна Гіпермаркет	Ашан, Мій Ашан	197,2
METRO Cash & Carry	METRO, Бери-Вези	183,0
Таврія В, Таврія Плюс	Таврія В, Космос	142,4
НОВУС Україна	NOVUS, NOVUS Express	113,1
Рітейл Груп	Велика Кишеня, Велмарт, ВК Експрес, ВК Select	107,9
ЕКО	ЕКО маркет, Симпатик	99,2
Фуршет	Фуршет, Гурман-Фуршет	96,4
Омега	VARUS	76,6

*Поява нових гравців.* Великі витрати на вхід до галузі, оптимізацію логістичних зв'язків, завоювання лояльності споживачів, брендинг, а також відсутність досвіду обмежують вхід нових гравців на ринок продуктового ритейлу. Тому поява прямих конкурентів для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» малоімовірна, хоча можлива.

*Споживачі.* Дана компанія працює з двома основними цільовими сегментами: кінцеві споживачі та комерційні покупці. Останні в свою чергу поділяються на:



- готельний та ресторанний бізнес (HoReCa) – це готелі, ресторани, кафе та інші заклади громадського харчування, які купують продукти харчування та супутні товари;
- торговці – це невеличкі магазинчики, кіоски та приватні підприємці, які купують товар для перепродажу;
- додаткові бізнес-клієнти – офіси, сервісні компанії, органи державної влади та інші організації, які купують товар (від мийних засобів до офісного обладнання) для професійного використання [21, с. 31].

Кожна з груп керується своїми мотивами щодо здійснення покупок. Але загалом важливими є широта асортименту та його стабільність, співвідношення ціна-якість, можливість купити різні товари в одному місці.

Конкурентний тиск з боку кінцевих і комерційних споживачів є відчутним, оскільки за наявності на ринку значної кількості торгових точок з достатньо широким асортиментом і різними ціновим діапазоном клієнтура METRO має великий вибір й теоретично може відмовитися від послуг компанії на користь конкурентів. Тому потрібно докладати максимум зусиль для утримання клієнтів.

*Постачальники.* З одного боку, різноманітна база постачальників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» обмежує конкурентний тиск даної сили. Проте, з іншого боку, компанія залежна від стабільності постачань необхідних ресурсів для забезпечення як якості цих ресурсів, так і своєчасності та повноти їх постачань. Замінити постачальників можливо, але складно, тому що це потребує багато часу, оскільки якість повинна бути найкраща, а ціни відносно не високі. Але в свою чергу і постачальнику не вигідно втрачати такого великого покупця.

*Товари-замінники.* Розглядаючи конкуренцію з боку товарів-замінників, слід акцентувати на підвищеній увазі суспільства до натуральних, органічних продуктів і поширення екологічних лавок, фермерських магазинів, продуктових ринків. Тиск тут не дуже відчутний, проте рекомендується розширювати асортимент торговельної мережі натуральними продуктами.

Отже бачимо, що найбільший рівень впливу на підприємство має конкуренція між існуючими гравцями на ринку та настрої споживачів.

В умовах такої ситуації ключовим пріоритетом маркетингової діяльності підприємств роздрібної торгівлі стає формування стійких взаємовідносин з клієнтами. Конкурентну перевагу дістають ті компанії, які здатні забезпечити задоволеність і лояльність споживачів. У формуванні цієї задоволеності винятково важлива роль належить не тільки асортименту та якості пропонованих товарів, привабливій ціновій політиці, організації продажів, але й маркетинговим комунікаціям [20].

За допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища маркетингової діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (дод. Г). Заключна матриця наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Заключна матриця SWOT-аналізу для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

	<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток інноваційних технологій (5,6)</li> <li>- Розвиток онлайн-торгівлі (5,6)</li> <li>- Нормативно-правове регулювання галузі (4,8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна нестабільність в країні (-8)</li> <li>- Зниження купівельної спроможності населення (-8)</li> <li>- Карантинний режим (-7,2)</li> <li>- Поганий стан ММСБ* (-5,6)</li> <li>- Інфляційні процеси (-5,4)</li> <li>- Багато конкурентів (-4,2)</li> </ul>
<b>Сили (S)</b>	<b>Поле SO</b> («Максі-Максі»)	<b>Поле ST</b> («Максі-Міні»)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока якість продукції (0,28)</li> <li>- Велика різноманітність асортименту (0,14)</li> <li>- Відмінна репутація компанії (0,14)</li> <li>- Соціальна відповідальність (0,1)</li> <li>- Кваліфікований персонал (0,09)</li> <li>- Зручність онлайн магазину (0,09)</li> <li>- Відомість реклами (0,05)</li> </ul>		
<b>Слабкості (W)</b>	<b>Поле WO</b> («Міні-Максі»)	<b>Поле WT</b> («Міні-Міні»)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неприйнятність цін (-0,12)</li> <li>- Небагато торгових точок (-0,12)</li> <li>- Непривабливі знижки та акції (-0,08)</li> <li>- Слабке використання інноваційних технологій (-0,05)</li> </ul>		

\* ММСБ – мікро-, малий і середній бізнес

Бачимо, що компанія, маючи більше загроз, аніж можливостей, та більше сильних сторін, аніж слабких, потрапляє в поле «Максі-Міні». Таким чином необхідно максимально використати сильні сторони ритейлера, щоб мінімізувати загрози з зовнішнього середовища.

Для зменшення загрози карантинного режиму, компанії слід використати всі переваги розвитку електронної комерції, а також ознайомити з новими способами покупки цільову аудиторію за допомогою маркетингових комунікацій. Відмінна репутація компанії, а також і інші конкурентні сили дозволять зменшити негативні наслідки високої конкуренції. Висока якість продукції, широкий та стабільний асортимент, кваліфікований персонал та додаткове стимулювання покупців дадуть можливість не втратити як кінцевих, так і комерційних споживачів через зменшення їх купівельної спроможності та нестабільної економічної ситуації в країні.

Розроблення і подальше здійснення більш деталізованого плану дій на основі отриманої інформації дасть можливість ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» ефективно пристосуватися до впливу несприятливого зовнішнього середовища, вдало функціонувати та отримувати прибуток.



## 2.2. Аналіз маркетингових комунікацій ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Глобальна місія підприємства METRO, як на міжнародному рівні, так і в Україні зокрема – бути надійним постачальником безпечних продуктів харчування для більш ніж 16 млн. клієнтів компанії у світі, сприяти розвитку їхнього бізнесу, орієнтуючись як на задоволення їх професійних, так і особистих потреб.

Мережа METRO завжди сприймалася лише як гіпермаркети для оптових покупців: приватних підприємців, невеликих компаній, магазинів, ресторанів. Але з 2016 року компанія змінила політику та оновила формат гіпермаркетів, зосередившись не тільки на сегменті HoReCa, а й на кінцевих споживачах. З метою інформування цільової аудиторії про нові можливості покупки було змінено комунікаційну стратегію та запущено рекламну кампанію «Опт для всіх».

Проте з 2020 року компанія ще раз оновлює свою комунікацію. Окрім того, що гіпермаркети пропонують широкий асортимент товарів високої якості та продуктів власного імпорту, надають можливість скористатись оптовими цінами, які стартують від двох одиниць товару, замінюють закупівлі у декількох маленьких супермаркетах чи магазинах біля дому на один похід у METRO, можна виділити ще одну важливу особливість. В METRO приходять люди, які люблять готувати, чи для родини, чи для відомого ресторану. Тому основою нової комунікаційної стратегії став слоган: «Для ресторанів та кулінарних фанів».

Так як окремі інструменти комунікацій мають різні властивості і по-різному впливають на цільову аудиторію, ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» впроваджує інтегровані маркетингові комунікації для досягнення синергетичного ефекту. Розглянемо досвід застосування цих інструментів продовольчим ритейлером на ринку України (рис. 2.2), приклади надано у дод. Д.

Найпопулярнішою формою реклами на сьогодні є зовнішня реклама. Ритейлер активно використовує білборди, сітілайти, зовнішні плакати у територіальній близькості від місця розташування торгових точок, а також банери

на станціях METRO. Оскільки торговельна мережа досить добре відома покупцям, дана реклама має нагадувальний характер чи стосується акційних пропозицій, або ж повідомляє про власні торговельні марки підприємства. Також компанія використовує зовнішню рекламу як схему проїзду до торгової точки.

Крім цього METRO, на відміну від своїх конкурентів, активно використовує рекламу на телебаченні (популярні канали 1+1, СТБ та інші) та радіо, яка формує імідж підприємства, нагадує клієнтам про мережу, можливість придбати картку за 2 хвилини та повідомляє про знижки до різних подій та свят: Новий рік, чорна п'ятниця, день народження METRO, травневі свята тощо.

Реклама	Стимулювання збуту	Паблік рилейшенз	Прямий маркетинг
<ul style="list-style-type: none"> <li>Зовнішня реклама, реклама в метро, реклама на телебаченні, радіо, реклама в місцях продажу, просування в соціальних мережах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Каталоги «METRO пошта», акції та знижки до свят</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інтерв'ю представників METRO для ЗМІ, прес-релізи, організація благодійних заходів, блог</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRM, email-розсилки, мобільні додатки, чат-боти в месенджерах, контакт-центр, інформаційні пункти</li> </ul>

*Рис.2.2. Інструменти маркетингових комунікацій ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»*

Звичайно, без повноцінного використання соціальних мереж не може обійтись жодна ефективна комунікаційна стратегія. Мережа METRO присутня в Instagram, Facebook та YouTube. Використовуються різні методи просування: підтримка акаунтів, таргетована реклама, проведення конкурсів та розіграшів різних наборів продуктів, реклама у популярних блогерів (@nataliilytvyn, @sashabo, @petro\_zstvn, @kvittkova, @nastasiabogomolova та інших). Більше того, соціальні мережі забезпечують не тільки інформування аудиторії, а й отримання зворотного зв'язку у коментарях або безпосередньо в повідомленнях.

Порівнявши активність компанії в соціальних мережах з конкурентами, можна сказати, що METRO має більший коефіцієнт залучення аудиторії (сума лайків, репостів, коментарів, розділена на кількість підписників), не дивлячись на те, що, наприклад, Ашан має в рази більше підписників в Instagram (табл. 2.4). Тобто контент на сторінках METRO цікавіший та інформативніший. Загалом публікації стосуються новин компанії, нових акцій, рецептів, гастротрендів, порад від шеф-кухарів та огляду асортименту.

Таблиця 2.4

## Активність гіпермаркетів України у соціальних мережах\*

	<b>METRO</b>	<b>Ашан</b>	<b>Фоззі</b>
<b>Facebook</b>			
Кількість підписників	180 829	3 892 248	25 995
Кількість дописів	2 606	3 387	837
Вподобань в середньому	189	68	68
Коментарів в середньому	36	32	14
Поширень в середньому	22	10	9
Коефіцієнт залучення (ER post)	0,137%	0,003%	0,348%
Періодичність публікацій	Кожні 1-2 дні	Кожного дня по 2-3 дописи	Кожні 1-2 дні
<b>Instagram</b>			
Кількість підписників	121 099	61 798	958
Кількість дописів	421	1 619	205
Вподобань в середньому	2 173	100	16
Коментарів в середньому	159	3	0
Коефіцієнт залучення (ER post)	1,925%	0,166%	1,647%
Періодичність публікацій	Кожні 2-3 дні	Кожен день	Кожен день
<b>YouTube</b>			
Кількість підписників	10 100	0	-
Кількість відео	228	233	-
Переглядів в середньому	221 209	4 180	-
Вподобань в середньому	34	1	-
Коментарів в середньому	3	0	-
Коефіцієнт залучення (ER post)	0,412%	0%	-
Періодичність публікацій	2-3 рази на тиждень	1-2 рази на тиждень	-

\*Створено автором з використанням сервісу Popsters [24] та офіційних сторінок у соціальних мережах компаній METRO, Ашан та Фоззі

Щодо стимулювання збуту, то кожна торговельна мережа має свою розвинену систему спеціальних пропозицій. Зазвичай для інформування покупців



про акції компанії випускають каталоги чи фірмові газети, які в свою чергу виконують рекламну функцію та формують імідж і бренд мережі. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» випускає щомісяця каталоги «МЕТРО пошта» для кінцевих споживачів, що містять понад 300 «гарячих» пропозицій за найкращими цінами на ринку, зазвичай присвячені до певної події місяця (Новий рік, травневі свята, 1 вересня, OctoberFest та інші). Для професійних клієнтів випускають каталоги «ХоРеКа». Також ритейлер проводить тематичні акції, наприклад знижки на вино чи морепродукти, або на товари власних торговельних марок.

За допомогою інструментів паблік рилейшенз торговельні мережі намагаються створити позитивний образ компанії в очах громадськості. Значну роль тут відіграє інформація, яка акумулюється на веб-сайтах ритейлерів. На сайті ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» можна знайти інформацію про мережу, історію створення, розміщення торгових центрів, ознайомитись з асортиментом, власними торговими марками та акційними пропозиціями, дізнатися про всі переваги METRO та оформити власну картку клієнта. Також сьогодні компанія висвітлює інформацію про те, які зусилля вона спрямовує на боротьбу з пандемією коронавірусу та як піклується про здоров'я клієнтів і працівників.

Для встановлення найміцнішого контакту з клієнтами ритейлер веде власний Блог METRO, де зосереджені поради про те, як краще вибрати певний товар, як приготувати цікаві страви та напої, як організувати відпочинок та як бути гарним ресторатором. Важливими також є новини та прес-релізи підприємства, де відображається повсякденне життя METRO, зміни, проблеми, перемоги. Найчастіше прес-релізи стосуються відкриття нових торгових точок, запровадження нових технологій, отримання нагород, сезонних пропозицій та підведення підсумків акцій.

Окрім цього, дедалі більшої актуальності набуває благодійна діяльність торговельних мереж, яка спрямована як на вирішення соціальних проблем, так і на формування бренду компанії, забезпечення суспільної репутації підприємства. ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» проводить різноманітні благодійні

програми, особливо підтримує тенденції щодо збереження навколишнього середовища. З 2019 року компанія відкрила спеціалізовані пункти сортування відходів METRO Waste Collection Point, а з лютого 2020 року закликала всіх долучитися до програми «Подаруй друге життя» зі збору непотрібного одягу, встановивши спеціальні контейнери на пакувальних майданчиках торгових центрів. Також мережа постійно проводить благодійні акції («Поділись Великоднім сніданком», «Шкільний портфель», «Допомагай самотнім літнім людям») та допомагає незахищеним верствам населення.

Майже кожен ритейлер використовує директ-маркетинг у комунікаціях з клієнтами. Принципова відмінність METRO від інших компаній полягає у тому, що кожен, хто хоче стати клієнтом цієї мережі, повинен отримати спеціальну картку, без якої неможливо здійснити покупки. Таким чином підприємство отримує унікальну базу даних, яка дозволяє досліджувати інформацію про клієнта, відслідковувати його потреби та робити релевантні пропозиції, прямі поштові розсилки.

Популярною тенденцією сьогодні є запуск мобільних додатків, які вдало замінюють пластикову картку. Додаток METRO UA надає можливості: оформити картку за 2 хвилини та зчитувати її з екрану смартфона при покупках; сканувати штрих-код товару камерою смартфона та дізнаватися актуальні ціни; довідуватися про вигідні акційні пропозиції; знаходити найближчий магазин та прокладати до нього найкоротший шлях; мати під рукою достовірний графік роботи торговельних центрів METRO [27].

Інноваційним інструментом є чат-бот, основними перевагами якого є простота і доступність. Адже замість пошуку та скачування різноманітних додатків, споживач може використати звичний месенджер. Підприємство має Viber чат-бота METRObotMB-2, який поєднує в собі картку клієнта, актуальні пропозиції, персональні знижки та цілодобову підтримку клієнтів.

Звісно, мережа гіпермаркетів має власний контакт центр та інформаційні пункти, що розташовані у торгових центрах біля кожного відділу. Тобто

зворотний зв'язок з клієнтами налагоджений через співробітників компанії, які напряму та через гарячу лінію спілкуються з клієнтами.

Окрім традиційного комунікаційного міксу, найважливішим інструментом впливу на покупців є сам магазин як місце комфортного здійснення покупок. Підприємство використовує POS-матеріали, як один з елементів комунікації з споживачами. До таких матеріалів належать плакати, наклейки, воблери, шелфтокери, інформаційні таблички, яскраві стенди, цікаве освітлення та інше. Необхідно зазначити, що дані елементи відповідають фірмовому стилю компанії, поєднуються із загальною концепцією гіпермаркетів і відповідають основним вимогам мерчандайзингу, створюючи позитивний імідж компанії METRO.

З метою оцінки ефективності комунікацій ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» проведено маркетингове дослідження ставлення споживачів до комплексу комунікаційних заходів торговельної мережі.

Проблема: підвищення ефективності комунікаційних заходів досліджуваного підприємства.

Гіпотези: найбільший вплив на споживачів мають зовнішня реклама, соціальні мережі та поради родичів, знайомих; респонденти добре обізнані про ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та бачили рекламу мережі гіпермаркетів по телебаченню, в Інтернеті, на вулицях Києва; майже половина опитаних пам'ятає слоган, що використовується в рекламі METRO; майже 50% респондентів користувались онлайн-доставкою з гіпермаркетів METRO.

Об'єкт: жителі м. Київ.

Метод маркетингового дослідження: опитування, яке проводилося з 1.10.2020 по 14.10.2020 в Оболонському, Дарницькому, Голосіївському та Деснянському районах м. Київ, де є гіпермаркети METRO (опитувальний лист наведено в дод. Е).

Всього було опитано 40 респондентів, з них 70% – жінки, 30% – чоловіки, різних вікових категорій (рис. 2.3).

Отримані дані показують, що вагомими джерелами інформації для споживачів є: Інтернет (78%), соціальні мережі (78%) та поради знайомих (53%)



(рис. 2.4). При цьому респонденти зазначили, що найбільшу довіру в них викликає офіційний веб-сайт, рекомендації знайомих, соціальні мережі, реклама в місцях продажу, інтернет-джерела.

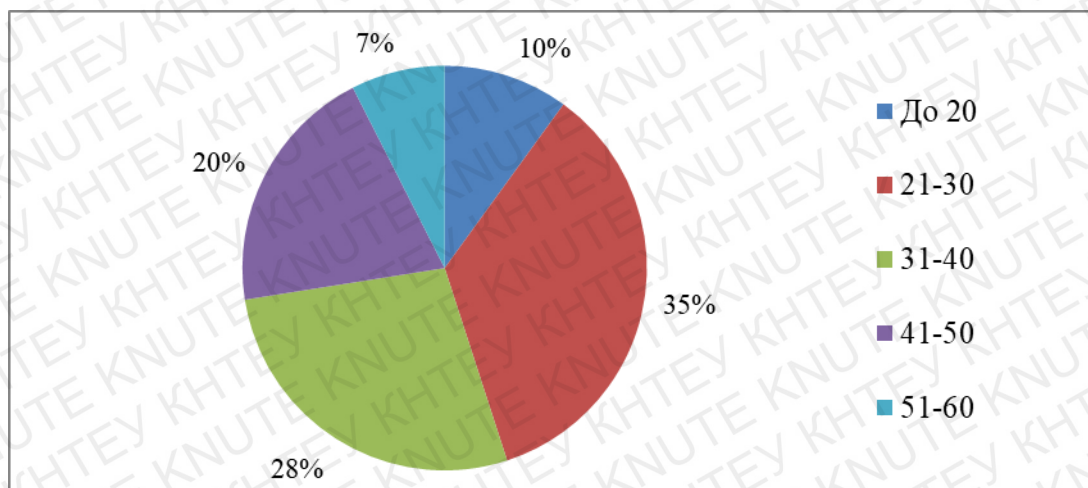


Рис. 2.3. Розподіл опитаних споживачів за віком

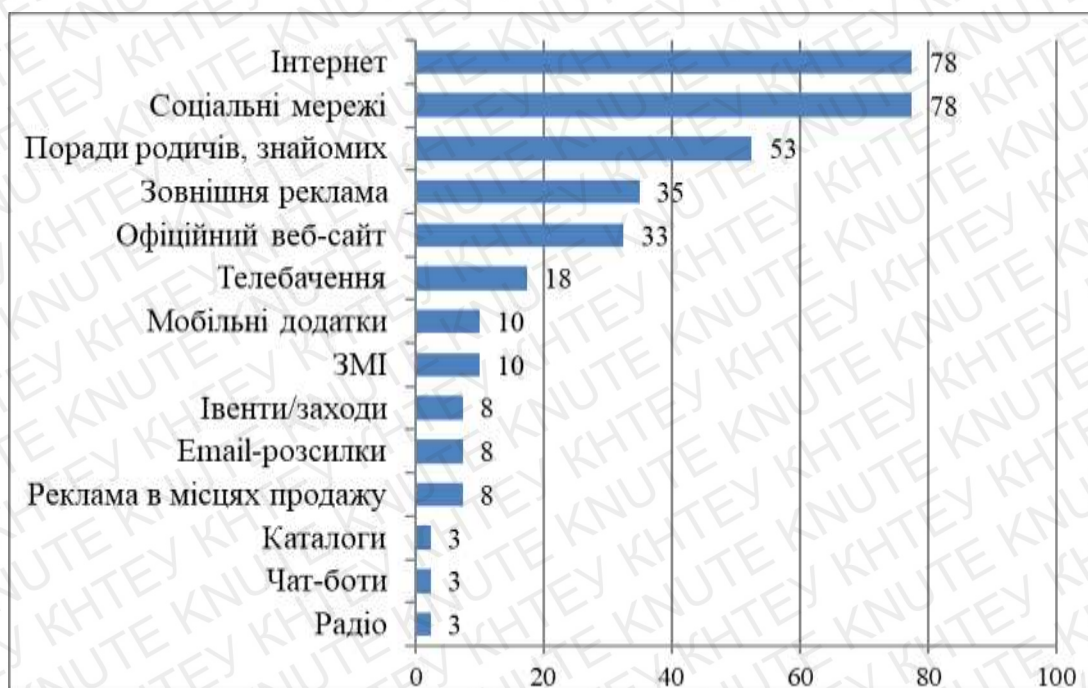


Рис. 2.4. Джерела, з яких споживачі найчастіше дізнаються інформацію про той чи інший товар/послугу/магазин, %

Близько 85% опитаних знають про ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та відвідують гіпермаркети, і лише 15% – погано обізнані про

компанію чи не знають її взагалі (рис. 2.5). Разом з цим, майже 56% респондентів позитивно ставляться до підприємства, 44% – нейтрально, і жоден не має негативного ставлення, що є важливим моментом.

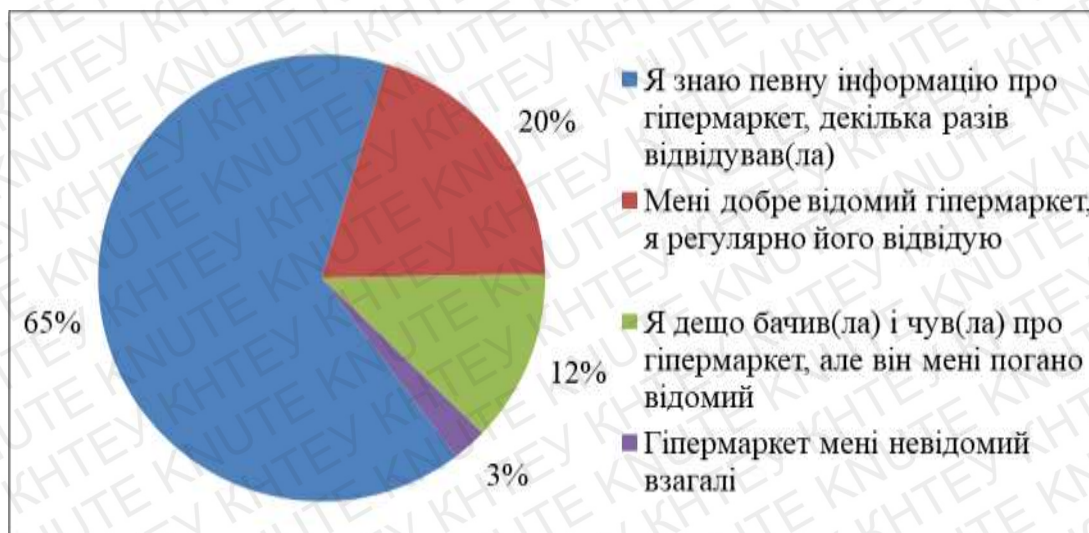


Рис. 2.5. Обізнаність респондентів про гіпермаркети METRO

У результаті дослідження комунікаційних каналів, з яких споживачі дізнаються про ритейлера, виявлено, що найбільша кількість респондентів бачили зовнішню рекламу METRO (38%), рекламу по телебаченню (31%), в Інтернеті (28%), в соціальних мережах (38%) (рис.2.6). Одночасно з цим, майже 31% респондентів взагалі не бачили рекламу гіпермаркетів за останні 6 місяців.



Рис. 2.6. Комунікаційні канали, з яких споживачі дізнаються про METRO, %



Також опитувані відзначили, які асоціації в них викликає реклама METRO: оптові покупки, великий асортимент, драйв і апетит, кулінарні шедеври. У цей же час, лише 25% споживачів, що бачили рекламу, згадали слоган «Опт для всіх».

Крім того, клієнтам було запропоновано оцінити рекламу METRO за заданими характеристиками (рис. 2.7) та порівняти її з рекламою конкурентів (рис. 2.8). Позитивним моментом є те, що майже половина опитаних вважає рекламу досліджуваного підприємства кращою, ніж у конкурентів.

Нудна	1	2	3	4	5	Цікава
Сумна	1	2	3	4	5	Весела
Не запам'ятовується	1	2	3	4	5	Запам'ятовується
Дратівлива	1	2	3	4	5	Приємна
Безглузда	1	2	3	4	5	Інформативна
Нестильна	1	2	3	4	5	Стильна
Непомітна	1	2	3	4	5	Яскрава

Рис. 2.7. Оцінки споживачів щодо характеристик реклами METRO, балів

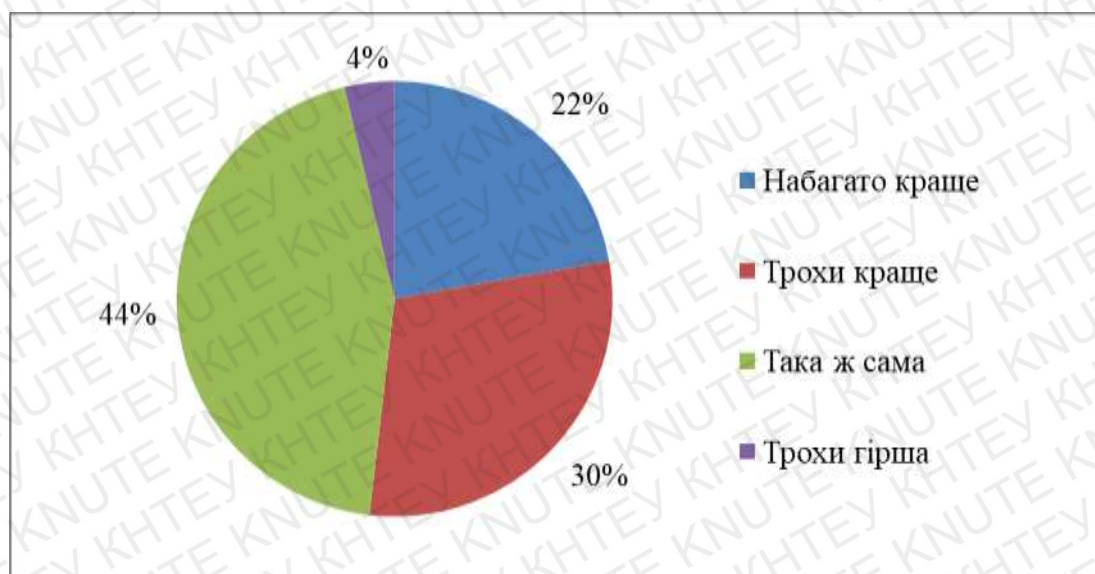


Рис. 2.8. Оцінка реклами METRO у порівнянні з конкурентами

Також варто звернути увагу на обізнаність споживачів стосовно онлайн-доставки з гіпермаркетів METRO: майже 55% не знають про її існування, 45%



респондентів – знають, проте жоден із них не користувався даною послугою. Основними джерелами інформування респондентів про онлайн-доставку були: Інтернет (43%), соціальні мережі (29%), зовнішня реклама (19%), сайт компанії (19%), реклама в місцях продажу (19%).

Отже, враховуючи широке використання різноманітних засобів просування ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та виходячи з дослідження ставлення споживачів до комплексу комунікаційних заходів, бачимо, що підприємство здійснює доволі сильну комунікаційну політику. Можна стверджувати, що METRO задіює всі необхідні елементи комунікацій на ринку продуктового ритейлу. Про це свідчить обізнаність споживачів про компанію та позитивне ставлення до неї, контактування з рекламою та висока її оцінка у порівнянні з конкурентами.

Проте негативним моментом стало те, що споживачам мало обізнані про онлайн-доставку та її переваги. Адже сьогодні в умовах пандемії COVID-19 покупці намагаються менше контактувати з торговими точками з метою уникнення ризику зараження.

У зв'язку із цим є гостра необхідність просування онлайн-доставки з гіпермаркетів METRO, рекламування її переваг, ознайомлення споживачів з новими можливостями покупки продуктів, і можливо в перспективі створення власного інтернет-магазину і для кінцевих споживачів

Рекомендації щодо формування та реалізації комунікаційної стратегії онлайн-напрямку підприємства сформульовані в наступному розділі випускної кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

#### 3.1. Визначення стратегічних пріоритетів маркетингових комунікацій

Одним із важливих етапів формування комунікаційної стратегії ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є визначення стратегічного положення підприємства. Під стратегічним положенням розуміємо місце компанії на певному сегменті ринку, його потенційні можливості покращення або підтримування на сталому рівні свого положення в конкурентній боротьбі.

Для оцінки позиції підприємства можуть використовуватися різні методи, але особливий інтерес представляють якісні методи оцінки, а зокрема матричні. Сьогодні все більше набирає популярності матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), що передбачає вивчення параметрів зовнішнього середовища у нерозривному зв'язку з внутрішнім потенціалом підприємства. У процесі SPACE-аналізу оцінка компанії відбувається за допомогою експертних оцінок за чотирма групами критеріїв: економічний потенціал, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність середовища [35].

Використовуючи методику SPACE-аналізу, було визначено стратегічне положення та дії ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (табл. 3.1). Оцінка здійснена із залученням експертів підприємства. Обрані критерії адаптовано до особливостей підприємства та оцінено за п'ятибальною шкалою. Кожному критерієві було визначено відповідну вагу, після чого його зважену оцінку та оцінку групи в цілому.

Отримані результати необхідно відобразити в системі координат ХОУ, у якій кожна половина осей Х і У відображає відповідну групу критеріїв. Щоб

визначити вектор рекомендованої стратегії, знайдемо координати точки Р (X; Y) за формулами (3.1– 3.2) [35].

Таблиця 3.1

**Оцінка критеріїв для проведення SPACE-аналізу діяльності ТОВ «МЕТРО  
КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

Критерії	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			<b>3,55</b>
рентабельність підприємства	0,3	4	1,2
стабільність прибутку	0,25	3	0,75
фінансова незалежність	0,2	3	0,6
ліквідність	0,25	4	1
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>			<b>3,4</b>
частка підприємства на ринку	0,3	2	0,6
рентабельність продаж	0,3	4	1,2
привабливість асортименту	0,2	4	0,8
привабливість цінової політики	0,2	4	0,8
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>			<b>3,7</b>
місткість ринку	0,25	5	1,25
темпи зростання ринку	0,25	3	0,75
рівень розвитку галузі	0,2	4	0,8
конкурентна ситуація в галузі	0,3	3	0,9
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>			<b>2,8</b>
ступінь інноваційності галузі	0,2	3	0,6
стабільність конкурентної ситуації	0,3	3	0,9
стабільність прибутковості галузі	0,3	3	0,9
залежність галузі від кон'юнктури	0,2	2	0,4

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,70 - 3,40 = 0,30 \quad (3.1)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} = 3,55 - 2,80 = 0,75 \quad (3.2)$$

Побудуємо вектор рекомендованої стратегії для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за точками: О (0;0) та Р (0,30; 0,75) (рис. 3.1).

Як бачимо з рис. 3.1, для досліджуваного підприємства характерне агресивне положення, що свідчить про те, що ритейлер має великий фінансовий



та ринковий потенціал. За рахунок достатнього обсягу фінансових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» отримує значні конкурентні переваги та має змогу нейтралізувати негативний вплив зовнішнього середовища, збільшувати свою частку ринку та підвищувати конкурентоспроможність. Перш за все необхідно спрямовувати дії на: розширення продажів, розвиток омніканальності, освоєння нових секторів ринку, та звичайно просування брендів.

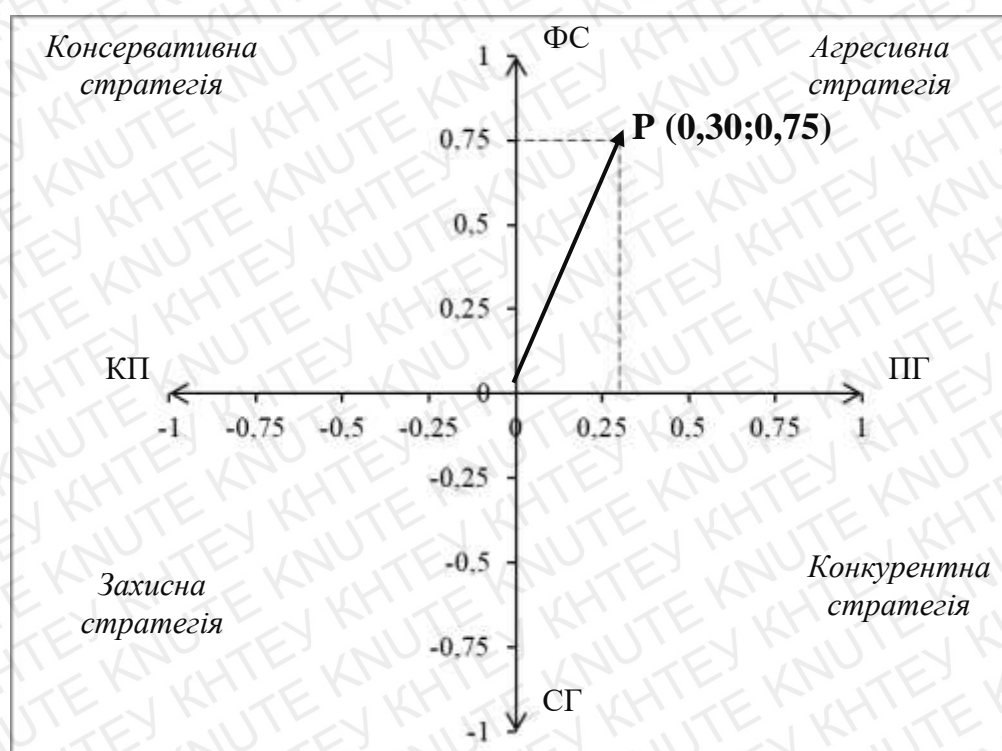


Рис. 3.1. Карта стратегічних позицій ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Оцінка стратегічного положення підприємства лише за одним з матричних методів була б не зовсім достатньою. Тому для характеристики стратегічних господарських підрозділів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» та визначення можливих напрямів їх розвитку проаналізуємо дане підприємство за допомогою матриці Мак-Кінсі. Даний метод заснований на оцінці довгострокової привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства і складається з дев'яти квадрантів [3].

Для побудови матриці Мак-Кінсі проведемо аналіз фізичного магазину METRO та онлайн-доставки за обраними показниками ринкової привабливості та

конкурентоспроможності, використовуючи метод експертних оцінок (табл. 3.2 – 3.3). Оцінювання відбувалось за п'ятибальною шкалою, для кожного показника було визначено коефіцієнт вагомості, обчислено зважену оцінку та підсумовано результати.

Таблиця 3.2

### Експертні оцінки показників привабливості ринку

Показники	Вага	Фізичний магазин METRO		Онлайн-доставка METRO	
		Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Розмір ринку	0,15	5	0,75	3	0,45
Темпи зростання ринку	0,25	3	0,75	4	1
Рівень конкуренції	0,20	3	0,6	4	0,8
Прибутковість галузі	0,25	5	1,25	3	0,75
Соціально-економічне середовище	0,15	3	0,45	4	0,6
Загальна оцінка	1		<b>3,8</b>		<b>3,6</b>

Таблиця 3.3

### Експертні оцінки показників конкурентоспроможності

Показники	Вага	Фізичні магазин METRO		Онлайн-доставка METRO	
		Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Частка ринку	0,25	3	0,75	3	0,75
Темп зростання частки ринку	0,15	2	0,3	5	0,75
Прихильність споживачів	0,25	3	0,75	3	0,75
Фінансові ресурси	0,15	4	0,6	4	0,6
Технологічно-інноваційний потенціал	0,20	4	0,8	4	0,8
Загальна оцінка	1		<b>3,2</b>		<b>3,65</b>

Згідно даних показників будуюмо матрицю Мак-Кінсі для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (рис. 3.2).

Отже, бачимо, що такий стратегічний підрозділ як фізичні магазини знаходиться в зоні «Переможець 2», де поєднується висока привабливість галузі та середня конкурентоспроможність. Так як ринок є дуже привабливим, а сила

даної групи не найвища, стратегічним завдання підприємства є перш за все виявлення і усунення слабких сторін, концентрація зусиль на посиленні сильних сторін, та здійснення необхідних інвестицій для покращення свого положення.

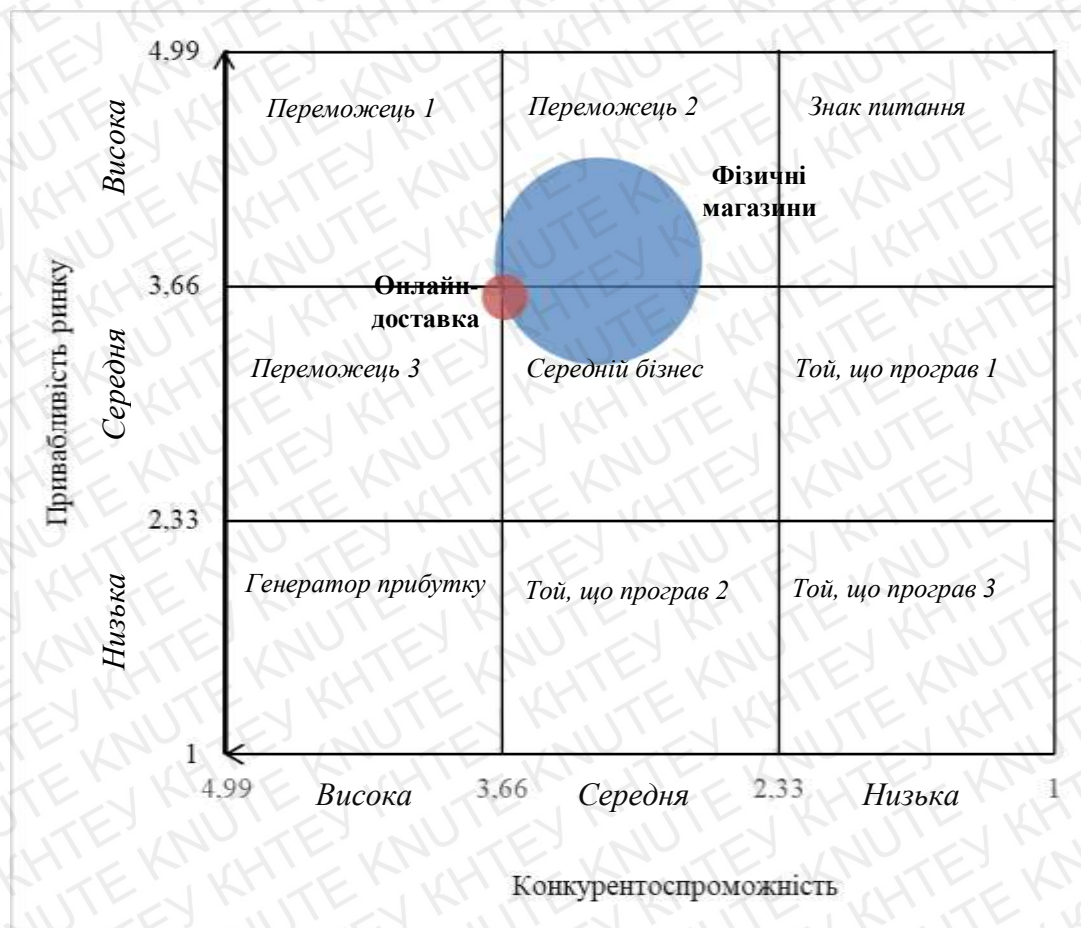


Рис. 3.2. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

У свою чергу, стратегічний підрозділ Онлайн-доставка METRO знаходиться в квадранті «Середній бізнес», де середня привабливість ринку та відповідно середня конкурентоспроможність. Тут рекомендується стратегія вибіркового зростання. Проте, бачимо, що даний стратегічний підрозділ наближається до зони «Переможець 1», що пояснюється зростанням привабливості ринку. Таким чином, по цій групі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» може покращити результати лише за рахунок грамотної стратегії та інвестування в цілях покращення даної позиції, зміщуючись по матриці вліво, в бік підвищення конкурентоспроможності.



Отже, на основі проведеного стратегічного аналізу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» можемо стверджувати, що дане підприємство має великий потенціал розвитку в майбутньому. За умови правильного використання своїх матеріальних, технічних, технологічних, фінансових, інформаційних та інших можливостей воно зможе міцно укріпити позиції на вітчизняному ринку.

Оптимістичні перспективи має розвиток онлайн-напрямку для даного продуктового ритейлера. Як показує дослідження, даний ринок є привабливим та зростаючим. За підрахунками Zakaz.ua за 2019 р. ринок онлайн-доставки продуктів харчування зріс удвічі та склав майже 100 млн. дол. Онлайн- та офлайн-канали продажів припиняють функціонувати поодиночі й об'єднуються. В період затяжного карантину цей тренд набиратиме обертів. [31]. Тому окрім інвестування в даний напрямок торгівлі та розширення технологічних можливостей, вкрай необхідно зосередитись і на просуванні онлайн-доставки з гіпермаркетів.

### 3.2. Розробка стратегічного плану маркетингових комунікацій для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Маркетингова комунікаційна стратегія для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» розроблятиметься відповідно до етапів, наведених на рис. 1.2.

*Стратегічний аналіз ринку.* ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» - це мережа гіпермаркетів, постачальник високоякісних продуктів та компанія, що не тільки прислухається, а й передбачує потреби своїх клієнтів, задовольняючи їхні як професійні, так і особисті вимоги. На основі розділів 2.1, 2.2 та 3.1 можна сказати, що в умовах нестабільної економічної ситуації в країні, поширення COVID-9 та в свою чергу розвитку онлайн торгівлі перед підприємством постають як певні загрози, так і нові перспективи розвитку.

Досліджуване підприємство має власний інтернет-магазин для професійних клієнтів. У свою чергу доставку для кінцевих споживачів забезпечують окремі компанії, з якими ритейлер уклав договори: Zakaz.ua, Glovo, Foodway, Zamov.org. Проте, як показало опитування споживачів, 55% не знають про існування онлайн доставки товарів з METRO. Тому комунікаційна стратегія має визначити шляхи та способи побудови ефективної комунікації з цільовою аудиторією та забезпечити розвиток електронної комерції продуктового ритейлера.

*Визначення цілей.* Бізнес-ціль: збільшення доходу на 2% до 2022 року.

Маркетингові цілі:

- збільшення частки онлайн продажів з 5% до 15% до 2022 року в сегменті B2C;

- нарощування клієнтської бази на 3% на рік на постійній основі.

Комунікаційні цілі:

- забезпечення обізнаності кінцевих споживачів про онлайн-доставку компанії до 80% до 2022 року;

- донесення до цільової аудиторії переваг замовлення продуктів онлайн;

- спонукання 60% цільової аудиторії замовити продукти онлайн до 2022 року;

- формування іміджу компанії як надійного постачальника якісних продуктів не тільки професійним покупцям, а й кінцевим споживачам.

*Вибір цільової аудиторії.* Цільовою аудиторією даної маркетингової комунікаційної стратегії є кінцеві споживачі. Загалом серед них можна виділити дві групи основних клієнтів:

1) 25-40-річні люди, які перебувають у шлюбі і мають дітей. Купують продукти один-два рази в тиждень з метою поповнити запаси. Планують бюджет та намагаються зекономити, тому надають перевагу гіпермаркетам, де великий асортимент та нижчі ціни, ніж в магазині біля дому. Такі споживачі можуть робити подвійні закупівлі: і для своєї сім'ї, і для батьків-пенсіонерів.

2) інша категорія клієнтів – люди віком від 25 років, які цінують свій час або ж занадто зайняті для походів по магазинах та очікувань в чергах. Вони з задоволенням будуть користуватися можливістю доручати покупки спеціальним сервісам, витрачаючи кошти на доставку.

*Розробка інтегрованого комплексу маркетингових комунікацій.* Зважаючи на проведене опитування кінцевих споживачів стосовно маркетингових комунікацій ритейлера (розділ 2.2), а особливо на джерела, з яких вони дізнаються про той чи інший товар (рис. 2.4), було сформовано ключові повідомлення для цільової аудиторії, визначено найбільш ефективні канали комунікацій (табл. 3.4).

Позиціонування ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»: великий асортимент якісних товарів за оптовими цінами, але тепер ще й зі зручною доставкою додому.

Таблиця 3.4

### Основні повідомлення та канали комунікацій з цільовою аудиторією

Ключові повідомлення	Основні канали комунікацій
<ul style="list-style-type: none"> <li>• METRO - опт для всіх і офлайн і онлайн</li> <li>• Економ час, нерви та бензин – замовляй в METRO онлайн</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зовнішня реклама (біл-борди, постери у вагонах метро)</li> <li>• Публікації в соціальних мережах (Instagram, Facebook)</li> <li>• Реклама в соціальних мережах (Instagram, Facebook)</li> <li>• Колаборація з Instagram-блогерами</li> <li>• Реклама в контекстно-медійній мережі</li> <li>• Email-розсилка</li> <li>• Стимулювання збуту</li> </ul>



Отже, для забезпечення поінформованості споживачів про можливість замовляти товари з METRO онлайн та викликання бажання скористатись цією послугою використаємо зовнішні носії: біл-борди в містах України, де є гіпермаркети METRO, постери у вагонах метро Києва (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Вартість зовнішньої реклами

Тип	Формат	Кількість	Середня вартість за 1 місяць, грн	Тривалість, міс	Бюджет, грн
Біл-борди	3x6	60	7000	3	1260000
Постери у вагонах метро	0,62x0,35	300	2500	3	2250000
<b>Всього</b>			9500		3510000

У свою чергу для створення довірчих стосунків з цільовою аудиторією і також приведення трафіку на сайти доставки необхідно забезпечити просування в соціальних мережах. Так як METRO вже має активні сторінки в Instagram, Facebook з цікавим контентом, рекомендується щомісяця додавати публікації, які б описували переваги онлайн-доставки з гіпермаркетів, розігрувати сертифікати на доставку. Також слід запуснути таргетовану рекламу за віком, інтересами, сферою діяльності та вподобаннями (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Вартість заходів у соціальних мережах

Захід в соц. мережах	Формат	Коментар	Вартість на місяць, грн	Тривалість, міс	Бюджет, грн
Публікації в Instagram	Текст, графіка	Створення 2 публікацій	400	12	9600
Публікації в Facebook	Текст, графіка	Створення 2 публікацій	400	12	9600
Реклама в Instagram	Текст, графіка	Налаштування реклами + бюджет на 14 днів	10000	12	120000
Реклама в Facebook	Текст, графіка	Налаштування реклами + бюджет на 14 днів	10000	12	120000
<b>Всього</b>					<b>259200</b>

Для початку пропонується використовувати рекламні публікації, які б підтримували загальну концепцію комунікаційної стратегії «METRO – опт для всіх і офлайн, і онлайн». Далі проводити регулярну заміну рекламного повідомлення відповідно до певних подій та свят (Чорна п'ятниця, Новий рік і тд.), тематичних знижок на категорії товарів у самому гіпермаркеті.

Колаборація з Instagram-блогерами гарантуватиме донесення інформації до цільової аудиторії та підвищення довіри до даної послуги ритейлера. Пропонується продовження співпраці з українськими лідерами думок та рекламування онлайн-доставки з магазинів METRO (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Вартість публікації від лідерів думок в Instagram

Нікнейм	Тема блогу	Кі-сть підписників, тис. осіб	Вартість публікації, грн	Кі-сть на рік	Бюджет, грн
@tanyaprentkovych	Бізнес, сім'я, лайфстайл	1200	7000	6	42000
@uzelkova.marina	Сім'я, спорт харчування	468	5000	5	25000
@orest_murii	Бізнес, сім'я	359	4000	4	16000
@o_zalisko	Холостяк, лайфстайл	1100	7000	6	42000
@niktadobrynin	Сім'я, подорожі, бізнес	944	6500	5	32500
@juli_stanislav	Сім'я, рецепти, лайфстайл	267	3800	6	22800
@vanyakryshtal	Сім'я, бізнес	429	5000	4	20000
@lionilal	Холостячка, лайфстайл	268	3500	4	14000
@shamanka	Лайфстайл, сім'я	1100	7000	6	42000
@lidiya_kosharska	Сім'я, рецепти	394	4500	4	18000
@sashaabo	Сім'я, бізнес	1800	8000	6	48000
@petro_zstvn	Сім'я, бізнес	483	5000	5	25000
@kvittkova	Лайфстайл	1600	7500	6	45000
@natalilytvyn	Сім'я, лайфстайл	933	7000	5	35000
<b>Всього</b>				<b>72</b>	<b>427300</b>

Окрім цього, рекомендується запуск реклами в контекстно-медійній мережі (КММ). Вона допоможе краще взаємодіяти на перших етапах залучення споживачів за допомогою банерних оголошень (графічні оголошення з або без

анімації), і на наступних етапах - за допомогою ремаркетингової кампанії (табл. 3.8). Основні дії по інструменту «ремаркетинг»:

- орієнтування на користувачів, які зареєстрували карту «METRO». Ця аудиторія є цільовою, тому що не всі знають, що існує онлайн-доставка. Необхідно повідомити клієнтів, щоб вони спробували та протестували;
- орієнтування на аудиторію, яка відвідала сайти доставки від METRO та цікавилася замовленням продуктів онлайн.

Таблиця 3.8

### Вартість реклами в контекстно-медійній мережі (КММ)

Захід	Формат	Вартість на місяць, грн	Тривалість, міс	Бюджет, грн
Банерна реклама	Текст, графіка	15000	12	180000
Ремаркетинг	Текст, графіка	15000	12	180000
<b>Всього</b>				<b>360000</b>

Для роботи з уже наявними клієнтами ритейлера застосуємо email-розсилку з метою забезпечення повторних продажів, збільшення цільової відвідуваності сайтів доставки, підтримки зв'язку зі споживачами. Передбачається цікавий та інформативний макет листа з описом переваг онлайн доставки товарів з METRO та з посиланням на веб-сайт. Вартість розсилки 1 млн осіб складає приблизно 20 тис. грн на місяць, проводитиметься у чотири етапи: у січні, травні, вересні та грудні.

Крім цього, з метою спонукання до замовлення товарів онлайн, використаємо засоби стимулювання збуту: промокоди на безкоштовну доставку (email-розсилка), розіграші сертифікатів у розмірі 500 грн та 1000 грн на покупки онлайн (соціальні мережі).

Наступний крок – розробка календарного плану-графіка комунікаційних заходів (табл.3.9). Припускається пульсуюче розміщення, що означає постійну присутність реклами в часі при зміні її обсягів. Необхідно зазачити, що потрібно дотримуватися даного плану, але при цьому не забувати коригувати його, виходячи з фактів та результатів.



Таблиця 3.9

## Календарний план-графік комунікаційних заходів на 2021 рік

Захід	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Коментар
Банерна реклама в КММ													Постійно
Ремаркетинг в КММ													Постійно
Реклама на біл-бордах													Вибраний період
Реклама у вагонах метро													Вибраний період
Публікації в Instagram													2 рази на місяць
Публікації в Facebook													2 рази на місяць
Реклама в Instagram													14 днів щомісяця
Реклама у Facebook													14 днів щомісяця
Реклама у Instagram-блогерів													6 разів на місяць
Email-розсилка													1 раз на місяць
Стимулювання збуту													2 рази на місяць

Визначення бюджету на реалізацію маркетингової комунікаційної стратегії. Прогнозується визначення бюджету на основі цілей комунікаційної стратегії. Витрати на комунікаційні заходи складають 4636500 грн (табл. 3.10). Звідси випливає, що найбільше коштів буде витрачено на зовнішню рекламу (75,7%), найменше – на публікації в соціальних мережах (0,4%).

Таблиця 3.10

## Розподіл бюджету на проведення комунікаційних заходів на 2021 рік

Захід	Витрати, грн	Питома вага витрат, %
Реклама у вагонах метро	2250000	48,5
Реклама на біл-бордах	1260000	27,2
Реклама у Instagram-блогерів	427300	9,2
Банерна реклама в КММ	180000	3,9
Ремаркетинг в КММ	180000	3,9
Реклама в Instagram	120000	2,6
Реклама у Facebook	120000	2,6
Email-розсилка	80000	1,7
Публікації в Instagram	9600	0,2
Публікації в Facebook	9600	0,2
<b>Всього</b>	<b>4636500</b>	<b>100,0</b>

У цілому, включаючи роботу креативного агентства та проведення комунікаційних заходів, загальний бюджет комунікаційної стратегії складатиме 4736500 грн (табл. 3.10).

Таблиця 3.11

### Загальний бюджет комунікаційної стратегії

Категорія	Вартість, грн
<i>Робота креативного агентства:</i>	
Розробка креативної концепції комунікаційної стратегії	40000
Виготовлення рекламних матеріалів	60000
<i>Комунікаційні заходи</i>	4636500
<b>Загальний бюджет:</b>	<b>4736500</b>

*Аналіз результатів та оцінка ефективності маркетингової комунікаційної стратегії.* За даними офіційного сайту ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», його обсяг продажів за останній звітний фінансовий рік становив 523 млн. євро, що за поточним курсом 33,3 грн. за євро становить:

$$523,0 * 33,3 = 17415,9 \text{ млн. грн.}$$

Згідно з фінансовою звітністю компанії, прибуток до оподаткування становить близько 4% до обсягу продажів:

$$17415,9 * 0,04 = 696,636 \text{ млн. грн.}$$

Після оподаткування за ставкою 18% отримуємо:

$$696,636 * (1 - 0,18) = 571,242 \text{ млн. грн.}$$

Маркетинговою комунікаційною стратегією для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» визначено основну бізнес-ціль – збільшення доходу на 2% до 2022 року, відповідно на 2% має зрости і очікуваний прибуток після оподаткування:

$$571,242 * 0,02 = 11,425 \text{ млн. грн., або } 11425,0 \text{ тис. грн.}$$

Бюджет комунікаційної стратегії за даними табл. 3.11 становить 4,737 млн. грн., відтак приріст прибутку перевищує витрати на комунікації на:

$$11,425 - 4,737 = 6,688 \text{ млн. грн.}$$

Це підтверджує ефективність маркетингової комунікаційної стратегії.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи визначено, що маркетингові комунікації – це вироблення та донесення необхідної інформації до цільової аудиторії та отримання очікуваного ефекту від впливу на дану аудиторію. Їх кінцевою метою є створення й підтримка позитивного іміджу підприємства, його торговельних марок, спонукання споживачів до здійснення покупок, налагоджування взаємовигідних партнерських стосунків з громадськістю.

До основних засобів маркетингових комунікацій належать: реклама, персональний продаж, стимулювання збуту, паблік рилейшнз та директ-маркетинг. У свою чергу серед синтетичних інструментів виділяють виставки, брендинг, спонсорство та інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу, інтернет-комунікації, упаковку. Однак в сучасному світі цифрових технологій постійно з'являються нові засоби: WOM-технології, entertainment-маркетинг, event-маркетинг, флешмоб, тизер та інші. Безперечно, кожен із даних інструментів має свої переваги та недоліки.

Ефективне використання маркетингових комунікацій неможливе без створення маркетингової комунікаційної стратегії, яку можна визначити як план, яким керується підприємство при формуванні довгострокових відносин з іншими ринковими суб'єктами з використанням інтегрованих комунікаційних інструментів для досягнення певних цілей.

Розробка і реалізація маркетингової комунікаційної стратегії підприємства має певну етапність: стратегічний аналіз ринку, визначення маркетингових комунікаційних цілей, вибір цільової аудиторії, розробка інтегрованого комплексу маркетингових комунікацій, визначення бюджету на реалізацію заходів, аналіз результатів та оцінка ефективності маркетингової комунікаційної стратегії.

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи здійснено моніторинг діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» – мережі магазинів



професійної оптової торгівлі на засадах самообслуговування. Дане підприємство входить до складу METRO GROUP, однієї з провідних міжнародних торговельних компаній, та є найбільшим німецьким інвестором в Україні.

METRO працює на ринку оптової та роздрібною торгівлі України. Під час проведення аналізу маркетингового середовища компанії з'ясувалось, що загалом ситуація на ринку не є сприятливою. Пандемія коронавірусу, часті зміни законодавства, мінливі звички споживачів, великі витрати на інновації, а також необхідність використання великих обсягів інформації створюють нові фактори ризику для продуктового ритейлера. Окрім цього, на діяльність підприємства вагомий вплив має конкуренція між існуючими гравцями на ринку та настрої споживачів.

SWOT-аналіз показав, що ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» потрапляє в поле «Максі-Міні» і має максимально використовувати свої сильні сторони (висока якість продукції, великий асортимент, відмінна репутація), щоб мінімізувати загрози з зовнішнього середовища (економічна нестабільність, низька купівельна спроможність населення, карантинний режим).

Оцінка маркетингових комунікаційних засобів METRO свідчить, що підприємство здійснює доволі сильну комунікаційну політику та впроваджує інтегровані маркетингові комунікації для досягнення синергетичного ефекту. Основними інструментами, які використовує ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» є зовнішня реклама, реклама в метро, на телебаченні і радіо, в місцях продажу, просування в соціальних мережах, каталоги «METRO пошта», PR-заходи, блог, email-розсилки, мобільні додатки та чат-боти в месенджерах.

У свою чергу, проведення маркетингового дослідження ставлення споживачів до комплексу комунікаційних заходів торговельної мережі показало, що респонденти достатньо обізнані про компанію, позитивно ставляться до неї, неодноразово контактували з рекламою та оцінюють її вище у порівнянні з конкурентами. Однак необхідно звернути увагу на те, що майже 55% опитаних не знають про існування онлайн-доставки з METRO, 45% – знають, проте жоден із них не користувався даною послугою.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи перш за все було обгрунтовано стратегічні пріоритети маркетингових комунікацій. За допомогою SPACE-аналізу та матриці Мак-Кінсі було визначено, що досліджуване підприємство має великий потенціал розвитку в майбутньому, а розвиток електронної комерції має оптимістичні перспективи, особливо в період карантину.

Тому далі здійснено розробку маркетингової комунікаційної стратегії для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА», яка має визначити шляхи та способи побудови ефективної комунікації з цільовою аудиторією та забезпечити розвиток онлайн-напрямку продуктового ритейлера.

Пропонується комплекс заходів, спрямованих на забезпечення обізнаності кінцевих споживачів про онлайн-доставку компанії, донесення до аудиторії переваг замовлення продуктів онлайн, спонукання клієнтів замовити продукти онлайн та формування іміджу компанії як надійного постачальника якісних продуктів не тільки професійним покупцям, а й кінцевим споживачам. Визначено основні канали комунікації з цільовою аудиторією: зовнішня реклама, публікації та реклама в соціальних мережах, колаборація з Instagram-блогерами, реклама в контекстно-медійній мережі, email-розсилка, стимулювання збуту, та розроблено календарний план-графік їх використання. Прогнозується, що загальний бюджет комунікаційної стратегії складатиме 4736500 грн.

Враховуючи, що метою маркетингової комунікаційної стратегії на основі консультацій з експертами – співробітниками ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» визначено збільшення доходу компанії протягом 2021 року на 2%, очікуваний приріст прибутку (11,425 млн. грн.) значно перевищує витрати на здійснення планових маркетингових комунікацій. Це підтверджує ефективність обраної стратегії.

Таким чином, шляхом втілення в життя запропонованого стратегічного плану, планується суттєве покращення як маркетингових, так і фінансових показників підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти. Перевод с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с.
2. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств [Електронний ресурс]: автореферат... д-р економічних наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)/ В. В. Божкова. - Суми: СумДУ, 2011. - 32 с. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/22237>
3. Бойко Р.В. формування стратегії розвитку підприємства / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – С. 19–25.
4. Васильченко Л.С. Управління системою маркетингових комунікацій [Електронний ресурс] / Л.С. Васильченко, Т.І. Бурцева // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №2. – Режим доступу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/2-2016-ukr>
5. Гайтина Н.М. Новітні інструменти маркетингових комунікацій / Н.М. Гайтина // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О. Балацького, м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. – Суми : СумДУ, 2014. – Т.2. – С. 198-200.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ : Лібра, 2018. – 705 с.
7. Дайновський Ю.А. Стан та перспективи розвитку маркетингових комунікацій підприємств оптової та роздрібної торгівлі / Ю.А. Дайновський, Н.Р. Балук, Н.Ф. Басій // Підприємництво і торгівля. – 2017. – Вип. 21. – С. 30–35.
8. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегия / П. Дойль. – [3-е издание]. – Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.



9. Закон України «Про авторське право і суміжні права» від 28.02.1995 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>
10. Закон України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» від 16.11.1992 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2782-12#Text>
11. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
12. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 23.12.1993 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
13. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 3253-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
14. Закон України «Про телебачення та радіомовлення» від 21.12.1993 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3759-12#Text>
15. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2020-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2020-H1.pdf?v=4)
16. Зеліч В.В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Зеліч, С.Ю. Сойма, В.В. Крися // Інфраструктура ринку. – 2020. – №43. – Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/31.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/31.pdf)
17. Катаєв А.В. Методичні підходи комунікативного забезпечення брендингу ритейлера / А.В. Катаєв // Траектория науки. – 2017. – Т. 3, № 7. – С. 2.20-2.28.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: 12-е издание / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб. : Питер, 2012. – 816 с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – К.: Вильямс, 2017. – 1055 с.

20. Лабурцева О.І. Система маркетингових комунікацій підприємств роздрібної торгівлі / О.І. Лабурцева, Г.В. Алданькова // Економіка України. – 2018. – Вип. 9. – С. 139-152.
21. Левків Г. Я. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні справи : навч. посібник / Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с.
22. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник / Т.І. Лук'янець. – К.: КНЕУ, 2018. – 276 с.
23. Новікова Л. В. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства на міжнародному ринку [Електронний ресурс] / Л. В. Новікова, Л. О. Чернишова // БізнесІнформ. – 2018. – № 11. – С. 340-345. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_11\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_11_50)
24. Офіційний сайт Popsters [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://popsters.ru/app/dashboard>
25. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
27. Офіційний сайт ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.ua/>
28. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством: монографія / Т.О. Примак. – К. : ТОВ «Експерт ЛТД», 2017. – 380 с.
29. Примак Т.О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації / Т.О. Примак // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. – К. : КНЕУ. 2009. – С. 548–559.
30. Райко Д.В. Маркетингові комунікації як інструмент інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами / Д.В. Райко // Маркетинг і цифрові технології. – 2017. – Том 1. – № 2. – С. 102-122.

31. Ритейл і e-commerce: виживуть тільки найспритніші [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.business.ua/uk/ritejl-i-e-commerce-vizhivut-tilki-najspritnishi>
32. Романенко О.О. Концептуальні підходи щодо визначення маркетингових комунікаційних стратегій підприємства [Електронний ресурс] / О.О. Романенко // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2017. – № 1. – С. 140-145. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2017\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2017_1_19)
33. Ромат Е. Реклама: практическая теория: [для бакалавров и магистров] / Е. Ромат, Д. Сендеров. – 9-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2016. – 542 с.
34. Ромат Е.В. Реклама в системе маркетинга / Е. В. Ромат. – СПб : Питер, 2008. – 608 с.
35. Скиба М.Б. Удосконалення стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / М.Б. Скиба, М.Г. Березньова // Економіка та управління підприємствами. – № 19, 2018. – С. 335-341. – Режим доступу: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19\\_2018\\_ukr/57.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/57.pdf).
36. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства // Економіка і суспільство. – 2018. – № 16. – С. 484-494.
37. Супрун С.Д. Методичні підходи до формування комунікаційної програми просування товарів на міжнародні ринки / С.Д. Супрун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2016. – Вип. 18 (2). – С. 46-49.
38. Топ-10 FMCG-ритейлерів України: у кого більше площі і де відкривали магазини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novuni/e-commerce-ukraine-2018/>
39. Хамініч С. Ю. Маркетингова комунікаційна політика як складова маркетингової діяльності підприємств / С. Ю. Хамініч, К. В. Мартиросова, П. М. Сокол // Економічний простір. – 2016. – № 107. – С. 250-259.
40. Янковська Г.В. Сутність маркетингових комунікацій та їх місце у системі маркетингу / Г.В. Янковська // Наука й економіка. – 2010. – №4. – С. 98-101.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

**Характеристика базових інструментів маркетингових комунікацій**  
**[3], [10], [11], [12]**

Інструмент	Визначення	Переваги	Недоліки
Реклама	платна форма неособистісного представлення та просування ідеї, товарів та послуг, яку замовляє та фінансує певний спонсор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективний засіб широкого охоплення аудиторії;</li> <li>- виразний характер, можливість ефективно представити продукт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість;</li> <li>- труднощі у досягненні зворотного зв'язку</li> </ul>
Зв'язки з громадськістю	налагодження стосунків між компанією та різноманітними контактними аудиторіями за допомогою створення вигідної для компанії репутації, позитивного корпоративного іміджу, з одного боку, та усунення чи попередження небажаних чуток, пліток та дій – з іншого	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснюється через носії інформації, що заслуговують на довіру;</li> <li>- формує позитивний імідж;</li> <li>- висока інформативність;</li> <li>- вплив на широкі маси аудиторії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неможливість із боку підприємства здійснювати контроль над змістом інформації;</li> <li>- труднощі у налагодженні контактів зі ЗМІ</li> </ul>
Стимулювання збуту	одноразові спонукальні заходи, які заохочують до придбання тих чи інших товарів або послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спонукання споживачів до купівлі;</li> <li>- гнучкість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- короткостроковий ефект;</li> <li>- легко копіюється конкурентами</li> </ul>
Персональний продаж	презентація товару одному або декільком потенційним клієнтам, яка здійснюється в процесі безпосереднього спілкування та має на меті продаж та встановлення тривалих стосунків з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особистий характер;</li> <li>- миттєвий зворотній зв'язок;</li> <li>- високий рівень переконливості;</li> <li>- можливість надання комплексної інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість одного контакту;</li> <li>- ефективність залежить від конкретного продавця;</li> <li>- охоплення невеликої кількості споживачів</li> </ul>
Прямий маркетинг	використання різноманітних засобів комунікації для безпосереднього спілкування з покупцями, розрахованих на отримання певної реакції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персоніфікація зв'язків зі споживачем;</li> <li>- вимірюваність результатів;</li> <li>- формування довгострокових відносин з клієнтом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значні витрати на ведення баз даних;</li> <li>- зниження реакції споживача</li> </ul>

## Додаток Б

Таблиця Б.1

## Характеристики синтетичних інструментів комунікативної політики [8], [13]

Інструмент	Опис	Переваги	Недоліки
Виставки та ярмарки	Форма організації взаємозв'язків між виробниками та споживачами (покупцями) в місцях показу їхніх товарів на спеціально організованих для цього демонстраціях.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наочність зразків продукції;</li> <li>- можливість миттєвого встановлення ділових контактів;</li> <li>- безпосереднє і одночасне порівняння конкуруючих товарів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість організації та участі;</li> <li>- порівняно рідка періодичність</li> </ul>
Брендинг	Область системи маркетингових комунікацій, що займається розробкою фірмового імені, стилю, його елементів, формуванням унікального іміджу фірми та просуванням його на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення унікального позиціонування;</li> <li>- отримання зворотного зв'язку зі споживачами;</li> <li>- систематичне порівняння результатів аналізу з конкуруючими брендами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль над сприйняттям споживачами бренду;</li> <li>- врахування всіх складових горизонту вражень споживачів;</li> <li>- необхідність проведення регулярних маркетингових досліджень</li> </ul>
Спонсорство	система взаємовигідних договірних відносин між спонсором, який є постачальником коштів, ресурсів і послуг, і реципієнтом – стороною, яка їх отримує в особі індивідів, груп, організацій з метою досягнення спонсором певних маркетингових комунікаційних цілей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення впізнаваності бренду;</li> <li>- позитивний вплив на лояльність споживачів;</li> <li>- формування іміджу компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складність оцінки ефективності;</li> <li>- негативна реклама, у випадку спонсорства неякісної продукції</li> </ul>
Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу	комплекс заходів для доведення комерційної інформації до покупця безпосередньо на місці продажу товару, інформації, яка спонукала б його до негайної дії, тобто купівлі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надання покупцеві інформації про товари, наявні в конкретній торговельній точці</li> <li>- допомагала клієнту у виборі товару</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатні витрати;</li> <li>- легко підлягає копіюванню</li> </ul>

Інструмент	Опис	Переваги	Недоліки
Інтернет комунікації	Практика використання всіх аспектів традиційного маркетингу в Інтернеті	<ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке визначення цільової аудиторії;</li> <li>- можливість спостерігати в автоматичному режимі поведінку та реакцію споживача;</li> <li>- низька вартість одиниці контакту;</li> <li>- двосторонній напрям комунікацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- важко знайти потрібну цільову аудиторію</li> <li>- ризик невдалої реклами;</li> <li>- інформаційне перевантаження</li> </ul>
Упаковка	засіб чи комплекс засобів, що забезпечують захист товару і навколишнього середовища від пошкодження і втрат і полегшують процес обігу товарів, а також інформують споживача про товар	<ul style="list-style-type: none"> <li>- естетичне задоволення для споживачів</li> <li>- практичність, зручність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забруднення навколишнього середовища</li> </ul>





## Додаток Г

## SWOT-аналіз ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Таблиця Г.1

## Аналіз можливостей і загроз підприємства

Фактори	Важливість, балів, $B_i$	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, $P_i$	$B_i \times P_i$	Імовірність, $P_q$	$B_i \times P_q$
Економічна стабільність в країні	10	0,2	2	0,8	8
Інфляційні процеси	9	0,4	3,6	0,6	5,4
Нормативно-правове регулювання галузі	8	0,6	4,8	0,4	3,2
Рівень купівельної спроможності населення	10	0,2	2	0,8	8
Конкуренція	7	0,4	2,8	0,6	4,2
Розвиток інноваційних технологій	7	0,8	5,6	0,2	1,4
Карантинний режим	9	0,2	1,8	0,8	7,2
Стан ММСБ	8	0,3	2,4	0,7	5,6
Розвиток онлайн торгівлі	7	0,8	5,6	0,2	1,4
<b>Всього:</b>	<b>77</b>		<b>28,6</b>		<b>36,4</b>

У даного підприємства значно більше загроз, ніж можливостей (28,6<36,4).

Таблиця Г.2

## Аналіз сил та слабкостей підприємства

Фактори	Вага, $Q_i$	Фоззі		Ашан		МЕТРО			
		Оцінка, $A_{1i}$	$Q_i \times A_{1i}$	Оцінка, $A_{2i}$	$Q_i \times A_{2i}$	Оцінка, $A_{3i}$	$Q_i \times A_{3i}$	Абсолют. $\Delta_{3i}$	$Q_i \times \Delta_{3i}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Широта асортименту	0,14	9	1,26	9	1,26	10	1,4	1	0,14
Якість продукції	0,14	8	1,12	6	0,84	10	1,4	2	0,28
Прийнятність цін	0,12	7	0,84	10	1,2	9	1,08	-1	-0,12
Привабливість знижок та акцій	0,08	8	0,64	10	0,8	9	0,72	-1	-0,08
Відомість реклами	0,05	5	0,25	9	0,45	10	0,5	1	0,05
Соціальна відповідальність	0,05	6	0,3	8	0,4	10	0,5	2	0,1
Репутація компанії	0,07	8	0,56	7	0,49	10	0,7	2	0,14
Кількість торгових точок	0,12	7	0,84	10	1,2	9	1,08	-1	-0,12
Кваліфікований персонал	0,09	9	0,81	9	0,81	10	0,9	1	0,09
Зручність онлайн магазину	0,09	8	0,72	8	0,72	9	0,81	1	0,09
Інноваційні технології	0,05	6	0,3	8	0,4	7	0,35	-1	-0,05
<b>Конкурентна сила:</b>	<b>1</b>		<b>7,64</b>		<b>8,57</b>		<b>9,44</b>		<b>0,52</b>

Фоззі має значення звичайної конкурентної сили 7,64 бала, Ашан – 8,57 бала, METRO – 9,44 бала, тобто його позиція є найкращою. У підприємства, що розглядається, абсолютна конкурентна сила додатня ( $0 < 0,52$ ), тобто воно має більше сильних сторін, ніж слабких.

Таблиця Г.3

## Перша матриця SWOT-аналізу

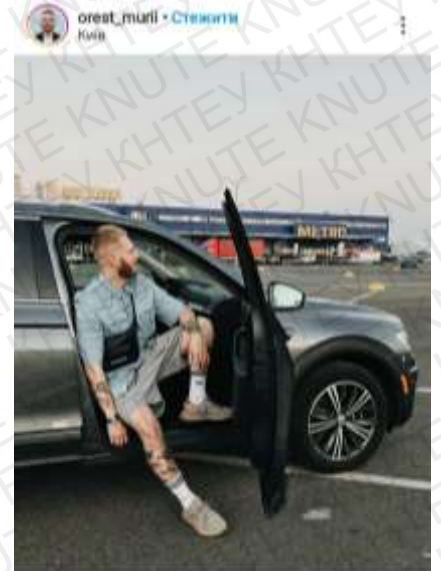
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток інноваційних технологій (5,6)</li> <li>- Розвиток онлайн-торгівлі (5,6)</li> <li>- Нормативно-правове регулювання галузі (4,8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна стабільність в країні (-8)</li> <li>- Рівень купівельної спроможності населення (-8)</li> <li>- Карантинний режим (-7,2)</li> <li>- Стан ММСБ (-5,6)</li> <li>- Інфляційні процеси (-5,4)</li> <li>- Конкуренція (-4,2)</li> </ul>
Сили (S)	Слабкості (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Якість продукції (0,28)</li> <li>- Широта асортименту (0,14)</li> <li>- Репутація компанії (0,14)</li> <li>- Соціальна відповідальність (0,1)</li> <li>- Кваліфікований персонал (0,09)</li> <li>- Зручність онлайн магазину (0,09)</li> <li>- Відомість реклами (0,05)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прийнятність цін (-0,12)</li> <li>- Кількість торгових точок (-0,12)</li> <li>- Привабливість знижок та акцій (-0,08)</li> <li>- Інноваційні технології (-0,05)</li> </ul>



Додаток Д



а)



б)

6 577 вподобань  
 tanyaprenkovych що для тебе забагато, а що замало?)  
 для мене півтори години перегляду фільму це ту мач, а сотні сторіз і відео на день – ок 😊 в середньому за день я витрачаю 200 хв у дорозі) якщо розмовляти мовою @metro\_cc то за цей час я б змогла приготувати 20 упаковок фонданів по 18 штук в кожній, просто розпакувати і в духовку на 10 хв) виставити на все кotedжене містечко 😊  
 вони такі смачні, що хочеться закупити оптом сотні упаковок і викласти фонданами дорогу до офісу від дому))) дякую морозильнику, що в нього не влізуть всі мої бажання! і це саме той фондан, який виходить з першого разу... уявіть як антикас шоколад 😊  
 якщо подивитися на кількість чеків для закупів @tigerkyiv в Metro, то там дійсно забагато, а в сумі замало!))

4 406 вподобань  
 orest\_muri Кожен з нас, хоч один раз в житті, відчував себе сомельє. Відкриваєш нову пляшку вина, нюхаєш пробку, наливаєш в келих, оцінюєш аромат, визначаєш насиченість, обдумуєш до якої страви воно підходить...  
 @metrocc\_ua знає про наше альтер еґо, і спеціально для нього приготували +8 сторінок винного каталогу із чудовими пропозиціями на період з 21 жовтня по 3 листопада.  
 Ну і ніхто не віднімав опт від 2-ох одиниць. Бо як же пити вино без смачних імпортих закусок?  
 Станьте сьогодні сомельє, організуйте романтичну обстановку, запаліть свічки, виберіть вино та закуски онлайн, а @metrocc\_ua привезе вам це все додому )  
 А взагалі, ви можете бути ким завгодно, якщо візьмете собі правильне вино.)

в)



**METRO Cash & Carry Ukraine** \*\*\*  
1 дн. - 0

Не так лякає сам Гелловін, як відсутність його святкування 🧛‍♀️

Аби все пройшло яскраво, хочемо нагадати вам про те, що в METRO є опт для страшенно сма... Переглянути більше



**METRO Cash & Carry Ukraine** \*\*\*  
1 дн. - 0

Небританські вчені пов'язують виникнення сиру з еволюцією людини 🧀 Адже постійні надлишки молока мотивували кулінарних фанів того часу шукати рішення... Переглянути більше



**METRO Cash & Carry Ukraine** \*\*\*  
5 жовт. о 16:00 - 0

Хочеться простого людського – вибратися з друзями на Октоберфест? Такий, щоб і посмакувати, і погуляти, і потанцювати? 🍻

Тоді план такий: цьогоріч з... Переглянути більше



Г)

**METRO** Пропозиція дійсна в ТЦ METRO з 21.10.2020 до 03.11.2020

**ШУКАЙТЕ КАТАЛОГ "ВИНО" НА СТОРІНКАХ МЕТРОПОШТИ**

СПЕЦІАЛЬНЕ ВИДАННЯ ДЛЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

**45%**  
Доплата свинина  
- вакуумна упаковка  
- вага приблизно 2,5 кг  
- термін придатності:  
не більше 12 днів (при t° зберігання 0...+4°C)  
**94,90**

**30%**  
MAESTRO Сир Мааздам 45% Нідерланди  
**163,90**

**159,90**  
Олія оліивкова Extra virgin Італія  
- упаковка: 1,5 л

**139,90**  
КАМБО Кава мелена в асортименті Італія  
- вага: 500 г

**METRO** 2 Пропозиція дійсна в ТЦ METRO з 21.10.2020 до 01.11.2020

**Корейка свинина без кістки**  
- власна виробництво  
- термін придатності:  
не більше 3-4 днів (при t° зберігання 0...+4°C)  
**134,90**

**Медальон (м'ясний охолоджений)**  
- упаковка: газове середовище  
- вага: приблизно 1 кг  
- термін придатності:  
не більше 8 днів (при t° 0...+4°C)  
**164,90**

**Тушка курчати-бройлера охолоджена**  
- вакуумна упаковка  
- вага: приблизно 2,3 кг  
- термін придатності:  
не більше 7 днів (при t° 0...+4°C)  
**57,90**

**М'ясо курчати-бройлера охолоджене**  
- упаковка: газове середовище  
- вага: приблизно 1 кг  
- термін придатності:  
не більше 7 днів (при t° 0...+4°C)  
**114,90**

**М'ясо курчати заморожене**  
- вакуумна упаковка  
- вага: 0,45 кг  
**64,90**

**Ковбаски в асортименті**  
- упаковка: газ. лопта  
- термін придатності:  
не більше 30 днів (при t° зберігання 0...+4°C)  
- вага: 500 г  
**54,90**

**Шашлик свининний в асортименті**  
- упаковка: алюм. газ. лопта  
- термін придатності:  
не більше 30 днів (при t° зберігання 0...+4°C)  
**134,90**

д)

Рис. Д.1. Приклади маркетингових комунікацій ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»: а) зовнішня реклама; б) офіційна сторінка в Instagram; в) колаборація з лідерами думок в Instagram; г) публікації в Facebook; д) каталог «METRO пошта»



## Додаток Е

### Опитувальний лист

*Шановний респонденте!*

*Опитування проводиться студенткою Київського національного торговельно-економічного університету в рамках підготовки дипломного проекту. Просимо Вас відповісти на питання даної анкети. Гарантуємо анонімність Ваших відповідей і використання їх лише в навчальних цілях.*

#### БЛОК 1

1. Чи працюєте Ви в наступних сферах? (Допускається декілька варіантів відповідей)

- Реклама
- Маркетингові дослідження
- Маркетинг
- Журналістика
- Зв'язки з громадськістю
- Психологія/ Соціологія
- Продуктовий ритейл

*(опитування закінчене, дякуємо за участь)*

- Ні в одній із зазначених сфер *(перехід до БЛОКУ 2)*

#### БЛОК 2

2. Вкажіть, будь ласка, з яких джерел Ви найчастіше дізнаєтесь інформацію про той чи інший товар/послугу/магазин(Допускається декілька варіантів відповідей)

- Зовнішня реклама
- Телебачення
- Радіо
- Соціальні мережі
- Реклама в місцях продажу
- Друковані видання
- ЗМІ
- Інтернет
- Офіційний веб-сайт
- Email-розсилки
- Мобільні додатки
- Чат-боти
- Каталоги
- Івенти/заходи
- Поради родичів, знайомих
- Інше \_\_\_\_\_

3. Розмістіть, будь ласка, наведені нижче джерела за ступенем довіри до них (1 - найбільша довіра; 16 - найменша довіра)

- Зовнішня реклама
- Телебачення



- Радіо
- Соціальні мережі
- Реклама в місцях продажу
- Друковані видання
- ЗМІ
- Інтернет
- Офіційний веб-сайт
- Email-розсилки
- Мобільні додатки
- Чат-боти
- Каталоги
- Івенти/заходи
- Поради родичів, знайомих
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

4. Наскільки Ви знайомі з гіпермаркетами METRO Cash&Carry Ukraine? *(1 варіант відповіді)*

- Мені добре відомий гіпермаркет, я регулярно його відвідую
- Я знаю певну інформацію про гіпермаркет, декілька разів відвідував(ла)
- Я дещо бачив(ла) і чув(ла) про гіпермаркет, але він мені погано відомий
- Гіпермаркет мені невідомий взагалі *(перехід до БЛОКУ 4)*

5. Як Ви ставитесь до мережі гіпермаркетів METRO Cash&Carry Ukraine? *(1 варіант відповіді)*

- Абсолютно позитивно
- Скоріше позитивно
- Нейтрально
- Скоріше негативно
- Абсолютно негативно

6. Чи бачили або чули Ви за останні 6 місяців рекламу гіпермаркетів METRO Cash&Carry Ukraine? Вкажіть, будь ласка, де ви бачили або чули рекламу: *(Допускається декілька варіантів відповідей)*

- Зовнішня реклама
- Телебачення
- Радіо
- Соціальні мережі
- Реклама в місцях продажу
- Друковані видання
- ЗМІ
- Інтернет
- Сайт компанії
- Email-розсилки
- Мобільні додатки
- Чат-боти
- Каталоги
- Івенти/заходи
- Інше \_\_\_\_\_

Не бачив(ла) рекламу METRO Cash&Carry Ukraine (*перехід до БЛОКУ 3*)

7. Які асоціації викликає реклама METRO Cash&Carry Ukraine?(*відкрите питання*)

---

8. Чи пригадасте Ви слоган METRO Cash&Carry Ukraine, що використовується в рекламі?(*відкрите питання*)

---

9. Оцініть, будь ласка, рекламу METRO Cash&Carry Ukraine за наступними характеристиками:

Нудна	1 2 3 4 5	Цікава
Сумна	1 2 3 4 5	Весела
Не запам'ятовується	1 2 3 4 5	Запам'ятовується
Дратівлива	1 2 3 4 5	Приємна
Безглузда	1 2 3 4 5	Інформативна
Нестильна	1 2 3 4 5	Стильна
Непомітна	1 2 3 4 5	Яскрава

10. Як би Ви оцінили рекламу METRO Cash&Carry Ukraine порівняно з іншими супермаркетами/гіпермаркетами?(*1 варіант відповіді*)

- Набагато краще
- Трохи краще
- Така ж
- Трохи гірша
- Набагато гірша

### БЛОК 3

11. Чи відомо Вам про можливість онлайн-доставки з METRO?(*1 варіант відповіді*)

- Так
- Ні (*перехід до БЛОКУ 4*)
- Важко відповісти

12. Чи замовляли ви товари з METRO онлайн?(*1 варіант відповіді*)

- Так
- Ні, але планую
- Не здійснював(ла) і не планую

13. З яких джерел дізналися про можливість онлайн-доставки? (*Допускається декілька варіантів відповідей*)

- Зовнішня реклама
- Телебачення
- Радіо
- Соціальні мережі
- Реклама в місцях продажу

- Друковані видання
- ЗМІ
- Інтернет
- Сайт компанії
- Email-розсилки
- Мобільні додатки
- Чат-боти
- Каталоги
- Івенти/заходи
- Поради родичів, знайомих
- Інше \_\_\_\_\_

#### БЛОК 4

14. Ваша стать:(1 варіант відповіді)

- Жіноча
- Чоловіча

15. Ваш вік:(1 варіант відповіді)

- До 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 і більше

16. Скільки людей проживає у Вашій родині, включно з Вами? (1 варіант відповіді)

- Один
- Два
- Три
- Чотири
- П'ять і більше

17. Вкажіть, будь ласка, до якої із наступних категорій за рівнем матеріального достатку ви можете віднести свою родину:(1 варіант відповіді)

- Грошей не вистачає навіть на придбання продуктів харчування
- Грошей достатньо для придбання необхідних продуктів харчування та одягу, але на більші покупки доводиться відкладати
- Купівля більшості товарів тривалого користування (холодильник, телевізор) не викликає труднощів, однак купити автомобіль або квартиру не можемо
- Грошей достатньо, щоб ні в чому собі не відмовляти

**Дякуємо за участь в опитуванні!**