

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра маркетингу

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тетяна ПІМОНЕНКО
(підпис)

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 Маркетинг, освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: Маркетингове стратегічне планування підприємств малого бізнесу

Здобувача(ки) групи ЕН-03/1мк

Ульянова Станіслава Максимовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Станіслав УЛЬЯНОВ

Керівник доцент, д.е.н., проф. Олена ЧИГРИН

Суми – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Маркетингове стратегічне планування (на прикладі діяльності ТОВ «НРП» та мережі магазинів МОУО)» викладена на 85 сторінках, 70 використаних джерел.

Об'єктом дослідження є організація процесу маркетингового планування в ТОВ «НРП» та мережі магазинів МОУО, які функціонують на ринку електронних товарів та цифрової техніки.

Предмет дослідження – процеси, які лежать в основі стратегічного маркетингового планування в ТОВ «НРП» та мережі магазинів МОУО.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження складності стратегічного планування в маркетингу та прояснення послідовного шляху від зародження мети компанії до її ефективної реалізації.

Як основний метод у дослідженні використовувався аналіз існуючих методик стратегічного планування з їхньою орієнтацією на ринковий розвиток бізнес-структур.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у систематизації та конкретизації напрацьованого матеріалу та його подальше використання у процесі організації та проведення маркетингового стратегічного планування сфері комерційно – торгівельної діяльності підприємства, яке функціонує на ринку електронних товарів.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ; ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА; PESTEL; АНАЛІЗ РИНКУ; SWOT-АНАЛІЗ; SMART - ЦІЛІ; ФОРМУЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ; КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ.

ABSTRACT

The bachelor's qualification work on the topic "Marketing strategic planning (on the example of the activities of LLC "NRP" and the chain of MOYO stores)" is laid out on 85 pages, 70 sources are used.

The object of the study is the organization of the marketing planning process at NRP LLC and the MOYO chain of stores operating in the market of electronic goods and digital equipment.

The subject of the study is the processes underlying strategic marketing planning at NRP LLC and the MOYO chain of stores.

The purpose of the bachelor's thesis is to study the complexity of strategic planning in marketing and clarify the consistent path from the creation of the company's goal to its effective implementation.

As the main method in the study, the analysis of existing strategic planning methods with their orientation on the market development of business structures was used.

The practical significance of the bachelor's qualification work consists in the systematization and concretization of the developed material and its further use in the process of organization and implementation of marketing strategic planning in the field of commercial and trading activities of the enterprise operating in the electronic goods market.

Keywords: STRATEGIC MARKETING; GOALS OF THE ENTERPRISE; PESTEL; MARKET ANALYSIS; SWOT ANALYSIS; SMART - GOALS; STRATEGY FORMULATION; KEY PERFORMANCE INDICATORS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	8
1.1 Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання сучасного підприємства.....	8
1.2 Процес розробки стратегії маркетингової діяльності на підприємстві	15
1.3 Основні методи та принципи стратегічного планування в системі маркетингу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «НРП»(МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ МОУО).....	33
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «НРП» (мережа магазинів МОУО).....	33
2.2 Дослідження стану українського ринку цифрової техніки в процесі стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «НРП» (мережа магазинів МОУО).....	40
2.3 Аналітичне дослідження процесу стратегічного маркетингового планування в ТОВ «НРП» (мережа магазинів МОУО).....	49
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «НРП» ТА МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ МОУО.....	65
3.1 Аналіз стратегічних напрямків розвитку системи маркетингу в ТОВ «НРП» та мережі магазинів МОУО..	65
3.2 Пропозиції щодо основних напрямків реалізація збутової концепцій за роками.....	73
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному бізнес-середовищі не можна недооцінювати роль стратегічного маркетингового планування.

Оскільки ринки продовжують розвиватися, стають конкурентоспроможнішими, а споживчі переваги динамічно змінюються, підприємства повинні не тільки передбачати ці зміни, але й формулювати стратегії адаптації, зростання та процвітання. Злиття глобалізації та цифровізації вимагають ще більш ретельного підходу до маркетингового планування. В основі цієї складності лежить мета компанії: чітке та певне бачення того, чого вона прагне досягти в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Це бачення не існує ізольовано; воно є напрямом всіх стратегічних починань компанії, особливо її маркетингових зусиль. Таким чином, шлях від концептуалізації мети до її відчутної реалізації на ринку пов'язаний із труднощами.

Під маркетинговим плануванням маються на увазі функції, що включають дослідження ринку, розробку продукту, дистрибуцію, ціноутворення і комунікацію – все це має бути гармонійно організовано, щоб приносити користь не тільки бізнесу, але і його споживачам. Синергія між цими елементами досягається завдяки добре структурованому стратегічному маркетинговому плану.

Отже, маркетингове стратегічне планування – це не статичне заняття, а безперервний процес навчання, адаптації і повторення. В епоху, що характеризується стрімким технологічним прогресом та змінною поведінкою споживачів, підприємства не можуть дозволити собі перебувати у стадії статички чи регресу. Ключ до сталого успіху полягає у здатності не тільки розробляти, а й перекалібрувати стратегії у відповідь на ці зміни. Крім того, людський фактор притаманний усім – від зацікавлених сторін, які розробляють стратегії, до команд, що їх реалізують, та споживачів, яких вони прагнуть залучити.

Забезпечення узгодженості, розвиток співробітництва та постійне відстеження потреб клієнтів мають вирішальне значення. Стратегічне планування в маркетингу, починаючи з постановки мети компанії і закінчуючи її ретельною реалізацією, є не просто підходом, що рекомендується, - це необхідність. Компанії, які усвідомлюють і використовують цей потенціал, можуть позиціонувати себе такими, що досягли стійкого успіху в бізнес-середовищі.

Мета роботи – дослідити складності стратегічного планування в маркетингу, прояснюючи послідовний шлях від зародження мети компанії до її ефективної реалізації.

Виходячи з цього, вибудовується ряд завдань, а саме:

- розглянути теоретико – методичні основи організації процесу стратегічного планування в маркетинговій діяльності;
- з'ясувати місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання сучасного підприємства;
- розглянути процес розробки стратегії маркетингової діяльності на підприємстві;
- визначити основні методи та принципи стратегічного планування в системі маркетингу;
- провести аналітичне дослідження процесу маркетингового стратегічного планування в ТОВ «НПП» та мережі магазинів МОУО;
- провести організаційно – економічну характеристику ТОВ «НПП» та мережі магазинів МОУО;
- дослідити стан українського ринку цифрової техніки в процесі стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «НПП» та мережі магазинів МОУО;
- провести аналітичне дослідження процесу стратегічного маркетингового планування в досліджуваному підприємстві;
- розробити основні шляхи удосконалення процесу розробки маркетингової стратегії для ТОВ «НПП» та мережі магазинів МОУО;

- проаналізувати стратегічні напрямки розвитку системи маркетингу в ТОВ «НПП» та торговій мережі МОУО;
- надати пропозиції щодо основних напрямків реалізації збутової концепції за роками.

Об'єктом дослідження є організація процесу маркетингового планування в ТОВ «НПП» та мережі магазинів МОУО, які функціонують на ринку електронних товарів та цифрової техніки.

Предмет дослідження – процеси, які лежать в основі стратегічного маркетингового планування в ТОВ «НПП» та мережі магазинів МОУО.

Як основний метод у дослідженні використовувався аналіз існуючих методик стратегічного планування з їхньою орієнтацією на ринковий розвиток бізнес-структур.

Інформаційною та правовою базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, а також офіційні статистичні, методичні та аналітичні матеріали, дані мережі Інтернет.

Фактологічною основою проведеного дослідження є наукові праці відомих вчених – економістів та маркетологів, таких як: Г. Армстронг, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, а також роботи вітчизняних авторів О. Д. Андрєєвої, С. Г. Божук, В. В. Герасименко, С. В. Карпенко, Т. А. Крилової, Т. Н. Парамонові та інших.

Новизна дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення організації та втілення в життя процесу маркетингового стратегічного планування.

Практична значимість проведеного дослідження полягає у систематизації та конкретизації напрацьованого матеріалу та його подальше використання у процесі організації та проведення маркетингового стратегічного планування сфері комерційно – торгівельної діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання сучасного підприємства

Для того, щоб визначити роль та місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання сучасного підприємства, спочатку необхідно визначити що таке сам маркетинг. У сучасній економіці існує безліч визначень терміна «маркетинг».

Так, маркетинг (від англ. market – ринок) – це управління виробничо-збутовою і науково-технічною діяльністю підприємств та організацій, яке формується на основі розробки ринкової концепції та спрямоване на дослідження як внутрішнього так і зовнішнього середовища в діяльності підприємства на ринку, поведінку його споживачів та ефективно виробництво товарів і послуг на ньому для визначених споживачів. Наводяться і короткі визначення як дослівний переклад терміну marketing – «ринкова діяльність» (РД), «дослідження ринку» та ін., що у більшій мірою відповідає його загальному поняттю. Жан-Жак Ламбен вважає, що «Термін маркетинг, який використовується в багатьох країнах світу, надзвичайно навантажений, неоднозначний і часто неправильно трактується». Маркетинг (РД) не є ні філософією, ні управлінням, ні наукою, а є практичною частиною окремої науки – «про закономірності ринкової діяльності [5].

Існує ще одна теорія походження слова «маркетинг» – у його створенні брали участь, швидше за все, два англійські слова: market – ринок та getting – оволодіння (хоча у перекладній та вітчизняній літературі, як навчальній, так і науковій, найчастіше посилаються лише на одне з них, а саме на market, звертаючи увагу на ing-ове закінчення в англійській мові).

Але якщо виходити з етимології двох англійських слів, то під маркетингом слід розуміти таку концепцію управління підприємством (як

виробничим, і комерційним), яка спрямовано на оволодіння ринком. І це абсолютно вірно і точно, бо оволодіння ринком, привернення його уваги – ось основний, початковий сенс існування підприємств за умов ринкової економіки і у цьому має полягати найголовніше призначення. А що ж у цьому випадку варто розуміти під ринком?

Ринок – категорія багатогранна, і однозначного визначення немає. В економічній теорії під ринком можуть розуміти систему відносин у сфері виробництва та обміну. У маркетингу під ринком слід розуміти сукупність реальних і потенційних покупців цього товару чи послуги і більше нічого. Покупець – ось основна складова ринку на маркетингу. Є покупець – є ринок. Якщо вироблений чи завезений товар ніхто не хоче купувати, кажуть, що цей товар не має ринку.

Можна дати ще одне визначення маркетингу, яке спочатку було згадано Ф. Котлером, а потім перекочувало до багатьох підручників. Маркетинг – це виробництво того, що люди, безумовно, куплять, а не спроба продавати те, що фірма, підприємство вміють робити, і те, що у них вийшло. Багато діючих підприємств створюють в даний час відділи маркетингу на основі своїх колишніх збутових служб і дійсно намагаються продавати тільки те, що в них виходить це робити. Прикладів цього багато. Так, зокрема, багато моторних заводів у країні продовжують виробляти великі двигуни для складної сільськогосподарської техніки, хоча на ринку чітко промальовується потреба і в маленьких маневрених тракторах для фермерів, особистих селянських господарств, та невеликі двигуни для них, безумовно, мали б попит. Але поки що мало хто налагодив масовий випуск. Таким чином, маркетинг – ще одне визначення – це пристосування товару до покупця безпосередньо на виробництві (або при здійсненні покупок, якщо йдеться про комерційні фірми) [22].

Подібні визначення маркетингу відповідають рівню звичайного знання.

Вони теж вірні, але навряд чи здатні відобразити всю повноту рекламних процедур у бізнесі.

За досить точних характеристик деяких обставин підприємницької діяльності їх таки слід визнати дещо обмеженими. У літературі є суворі наукові визначення досить непростой сфери людської діяльності, в яких цей недолік дещо згладжений [33].

Можна без кінця наводити визначення маркетингу, займатися їх аналізом. В даний час висунуто вже близько 2000 визначень маркетингу (або ринкової діяльності), кожне з яких розглядає ту чи іншу сторону маркетингу або робить спробу його комплексної характеристики. Ясно одне: у ринковій економіці комерційний успіх фірмі (виробничої чи посередницької) може забезпечити лише маркетинг.

Отже, маркетинг є невід'ємною частиною будь-якої успішної організації. Він являє собою процес планування, розробки та реалізації стратегій, головною метою яких є задоволення вподобань, смаків та потреб основного кола споживачів.

Маркетинг відіграє ключову роль у визначенні напрямків розвитку компанії, її стратегії та тактики на ринку.

Команди з маркетингу часто знаходять способи розширити існуючі пропозиції та здійснюють управління розробкою нових пропозицій та бізнес-моделей. Для цього їм потрібна можливість виявляти зростання, створювати платформи та використовувати активи. Традиційно вони значною мірою зосереджувалися на виявленні можливостей для розширення асортименту у рамках цієї категорії товарів. Сьогодні технології дозволяють маркетингологам допомагати компаніям входити в нові категорії та навіть галузі, як ніколи раніше.

Команди з маркетингу також можуть допомогти компаніям отримувати нові потоки доходів від існуючих активів або методів, наприклад, шляхом монетизації маркетингових даних та дій.

Керівники відділу маркетингу також можуть відігравати центральну роль у створення або визначення нових бізнес-моделей та технологій, що стимулюють споживацький попит. Наприклад, багато великих компаній

створили підрозділи для управління інвестиціями у стартапи та нові підприємства у області нових маркетингових технологій або розважальних послуг, які, серед іншого, можуть допомогти у розробці продуктів, послуг або маркетингових зусиль [8].

Роль маркетингу у підвищенні операційної ефективності компанії як ніколи важлива. Проте багато керівників відділу маркетингу борються з поширенням незалежних та спеціалізованих команд, які займаються дедалі ширшим спектром діяльності організації. Адже ці команди часто мають різні методи та погляди на роль маркетингу та його внесок у зростання, їхню роботу може бути важко інтегрувати.

Маркетингові організації створюють операційну цінність для компанії, об'єднуючи розрізнені команди навколо загальної програми зростання та маркетингового підходу тим самим підвищуючи їх швидкість, гнучкість та співпрацю. Часто це вимагає постійного оновлення маркетингових технологій для автоматизації та інтеграції багатьох аспектів управління взаємовідносинами з клієнтами в масштабі та в режимі реального часу. Як правило, слід зазначити три стратегії задля досягнення цієї мети.

По-перше, ефективні директори з маркетингу встановлюють чіткий набір маркетингових принципів та методів – план виконання роботи функції. Це включає в себе розробку загальної мови та основ, розуміння того, як пов'язані між собою важливі ключові показники ефективності, а також створення загальних стандартів бухгалтерського обліку та гнучких процесів прийняття рішень.

По-друге, вони сприяють формуванню організаційної культури, орієнтованої на потреби клієнтів та більш гнучкої взаємодії між галузями знань. Одним з інструментів, який можна використовувати для цієї мети були «ключові поведінкові індикатори» (КВІ), такі як рівні міжособистісної довіри та прозорості, яким було надано той самий статус, що і КРІ в оцінці ефективності.

По-третє, ці директори з маркетингу впроваджують технології, які допомагають знизити витрати на координацію і співпрацю та підвищити ефективність, прозорість і довіру, забезпечуючи взаємодію між командами. Ці технології включають програми для управління проектами, комунікаційні платформи, системи управління знаннями та веб- трансляції у прямому ефірі для сприяння інтеграції.

У своїй ролі, яка представляє «голос клієнта», маркетингова функція може створювати цінність знань, в основному за рахунок проникливого використання науки про дані. Деякі усталені дії зі збору інформації про клієнтів, такі як оцінка потреб користувачів та відстеження настроїв залишаються важливими. Але нові технології відкривають додаткові можливості. Наприклад, системи аналізу даних на основі маркетингових досліджень можуть все частіше виявляти причинно-наслідковий зв'язок між маркетинговими інвестиціями та бізнес-результатами, підвищуючи ефективність маркетингу. Успіх таких ініціатив залежить від покращення створення даних та управління ними, використання інформації про ринок та клієнтів, а також удосконалення маркетингової аналітики.

Крім того, нові технології відкривають перед компаніями дедалі більше інноваційні способи збирання ринкових сигналів та використання даних [19-21].

Як основний виробник і користувач даних, маркетинг також може створювати цінність знань, співпрацюючи з групами ІТ та фахівців з обробки даних для створення єдиного джерела інформації про ринок, розробки способів визначення та вимірювання ключових маркетингових показників та розробки механізмів для захисту інформації про клієнтів.

Як тільки сильні та слабкі сторони маркетингу визначені, стає ясно, які можливості слід розвивати, які підтримувати на поточному рівні, а які скоротити, передати на аутсорсинг чи автоматизувати. Але лідерам зазвичай легше запустити нові ініціативи або навіть зберегти статус-кво чим витягувати ресурси з існуючої діяльності.

Відділ маркетингу виконує одну із головних ролей в організації ефективної діяльності підприємства на ринку та формуванні його місії. Робота відділу маркетингу полягає в тому, щоб звернутися до потенційних клієнтів, інвесторів та спільноти, створюючи загальний образ, за допомогою якого дане підприємство буде ідентифіковано на ринку серед споживачів та інш. Учасників ринкових відносин у світлі позитиву [29].

Велику увагу слід приділити цифровому маркетингу. Індустрія маркетингу назавжди змінилася з появою цифрового маркетингу. Починаючи з перших днів появи спливаючої реклами та закінчуючи таргетованим розміщенням на основі історії переглядів, тепер компанії можуть використовувати інноваційні способи залучення клієнтів за допомогою цифрового маркетингу.

Маркетинг у пошукових системах: компанії намагаються збільшити пошуковий трафік двома способами. По-перше, компанії можуть платити пошуковим системам за розміщення на сторінках результатів По-друге, компанії можуть наголошувати на методах пошукової оптимізації (SEO), щоб органічно займати високі позиції у результатах пошуку.

Маркетинг електронною поштою: це тягне за собою отримання компаніями адрес електронної пошти клієнтів або потенційних клієнтів та розповсюдження повідомлень. Ці повідомлення можуть включати купони, знижки або попереднє повідомлення про майбутні розпродажі.

Маркетинг у соціальних мережах: це формує онлайн-присутність на певних платформах соціальних мереж. Подібно маркетингу в пошукових системах, компанії можуть розміщувати платну рекламу, щоб обійти алгоритми та підвищити ймовірність того, що глядачі побачать її. В іншому випадку компанія може спробувати органічно зростати, публікуючи контент, взаємодіючи з передплатниками або завантажуючи медіафайли, такі як фотографії та відео.

Партнерський маркетинг: це використання сторонньої реклами підвищення інтересу клієнтів. Часто партнер, який отримує комісію від

продажу, займається партнерським маркетингом, оскільки третя сторона зацікавлена в тому, щоб стимулювати продаж товару, який не є їх власним оригінальним продуктом.

Контент-маркетинг: це що завантажується. Мета полягає в тому, щоб створити продукт (часто безкоштовний) для обміну інформацією про продукт, отримання інформації про клієнтів та заохочення клієнтів продовжувати роботу з компанією, крім контенту.

Розглянемо основні переваги маркетингу на підприємстві. Чітко визначені маркетингові стратегії можуть принести користь компанії кількома методами [37].

1. Формування аудиторії. Маркетинг дозволяє компанії орієнтуватися на конкретних людей, які, на її думку, отримають зиск від її продукту чи послуги. Іноді люди знають, що вони потребують. В інших випадках вони цього не усвідомлюють. Маркетинг дозволяє компанії встановити зв'язок із групою людей, які відповідають демографічним характеристикам тих, кого компанія прагне обслуговувати.

2. Внутрішні фактори. Маркетинг корисний для збирання інформації для внутрішньої обробки задля досягнення успіху. Наприклад, розглянемо дослідження ринку, що свідчить, що певний продукт переважно купують жінки віком від 18 до 34 років. Збираючи цю інформацію, компанія може краще зрозуміти, як задовольнити цю демографічну групу, стимулювати продажі та більш ефективно використовувати ресурси.

3. Зовнішні фактори. Маркетинг також можна використовувати для інформування всього світу про те, чим саме займається та чи інша компанія, які продукти вона продає і як компанія може збагатити життя інших людей.

4. Створення бренду. Маркетинг дозволяє компанії використовувати наступальний підхід до створення бренду. Замість того, щоб клієнт формував свою думку про компанію на основі своїх взаємодій, компанія може випереджаючи залучити клієнта за допомогою певного контенту або засобів масової інформації, щоб викликати певні емоції або реакції. Це дозволяє

компанії формувати свій імідж ще до того, як покупець познайомиться із її продукцією.

5. Фінансові показники. Кінцевою метою та перевагою маркетингу є стимулювання продажів. Коли відносини з клієнтами міцні, чітко визначені та позитивні, клієнти з більшою ймовірністю братимуть участь у продажах. Коли система маркетингу сформована вірно та ефективно, клієнти звертаються до компанії, і вона отримує перевагу перед конкурентами. Навіть якщо обидва продукти абсолютно однакові, маркетинг може створити цю конкурентну перевагу, завдяки якій клієнт вибере саме цю компанію, а не когось іншого [27].

1.2 Процес розробки стратегії маркетингової діяльності на підприємстві

У сучасних умовах спостерігається підвищення інтенсивності виробництва та реалізації. У таких умовах основним фактором для подальшого розвитку будь-якого підприємства є розробка стратегії маркетингової діяльності підприємства [41].

З аналізу поглядів різних авторів: А. Чандлер, Генрі Мінцберг, Дж. Б. Куинн, Л.Е. Басівський, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, М.Х. Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі, І. Н. Герчикова, Д. Хангер, О.С.Виханський, А.Бі.Наумов можна назвати кілька наступних основних підходів до визначення сутності поняття «стратегія».

Перший підхід поєднує таких авторів, як: А. Шохов, Е.А. Уткін та Е.М. Коротких, які схожі у думці про те, що стратегія розвитку діяльності будь-якого підприємства є сукупністю орієнтирів, які визначають необхідні напрямки розвитку діяльності фірми, а також основні складові діяльності самого суб'єкта, а саме: наявні ресурси, цілі, мотиви, процедури, дослідження, інструменти та ін.

Другий підхід до визначення поняття «стратегія», що належить таким авторам, як: В.С. Катькало, А.П. Градова та М.І. Круглова, визначає собою

стратегію у вигляді проактивного стилю управління діяльністю, який ґрунтується на баченні майбутнього іміджу/стилю фірми, її організаційних здібностей до оновлення виробництва та розширення, які динамічно розвиваються і у свою чергу, засновані на швидкозмінних умовах зовнішнього середовища підприємства.

Розглянувши обидва підходи до визначення поняття «стратегія», можна сформулювати узагальнююче визначення цього поняття: стратегія розвитку компанії є прийняті вищим керівництвом фірми напрями розвитку діяльності підприємства з урахуванням зміни довкілля фірми та бачення майбутнього образу фірми у умовах цієї галузі. Крім того, стратегія відображає умовну бізнес- модель поведінки підприємства на ринку товарів та послуг, яка має надалі забезпечити створення нових конкурентних переваг компанії в умовах жорсткої конкуренції між фірмами-аналогами аналізованої галузі.

Схожість думок різних авторів у визначенні поняття «стратегія» відображається у розумінні її, як довгострокового плану, виконання поетапних дій для розробки найкращого функціонування підприємства.

На рис. 1.1 представлені особливості поняття «стратегії», відповідно до яких дане поняття виділено в самостійну категорію.

Усі наявні чинники, які впливають на діяльність підприємства, можна розділити на декілька функціональних груп [9]:

Перша група включає соціальні, юридичні, громадянські, політичні чинники. Данні фактори визнані законними, прийнятними суспільством, а також обмежують дії підприємств у межах передбачених правил і законів.

Друга група факторів відображає привабливість конкретної галузі та конкурентну ситуацію в ній. У цій групі відбувається вплив на підприємство з боку компаній-конкурентів, зміна прибутковості в галузі, поява нових технічних та технологічних рішень можуть спровокувати зміну стратегії розвитку фірми. Таким чином, в даному випадку з'являється необхідність ретельного вивчення та моніторингу стану галузі, в якій функціонує підприємство, а також конкурентні умови, сформовані у ній [24].

Третя група включає ділові якості та можливості фірми, а також загрози з боку споживачів, постачальників, конкурентів тощо. Дана група факторів є ключовою і вимагає негайного прийняття управлінських рішень, а також передбачає розробку стратегічних дій.

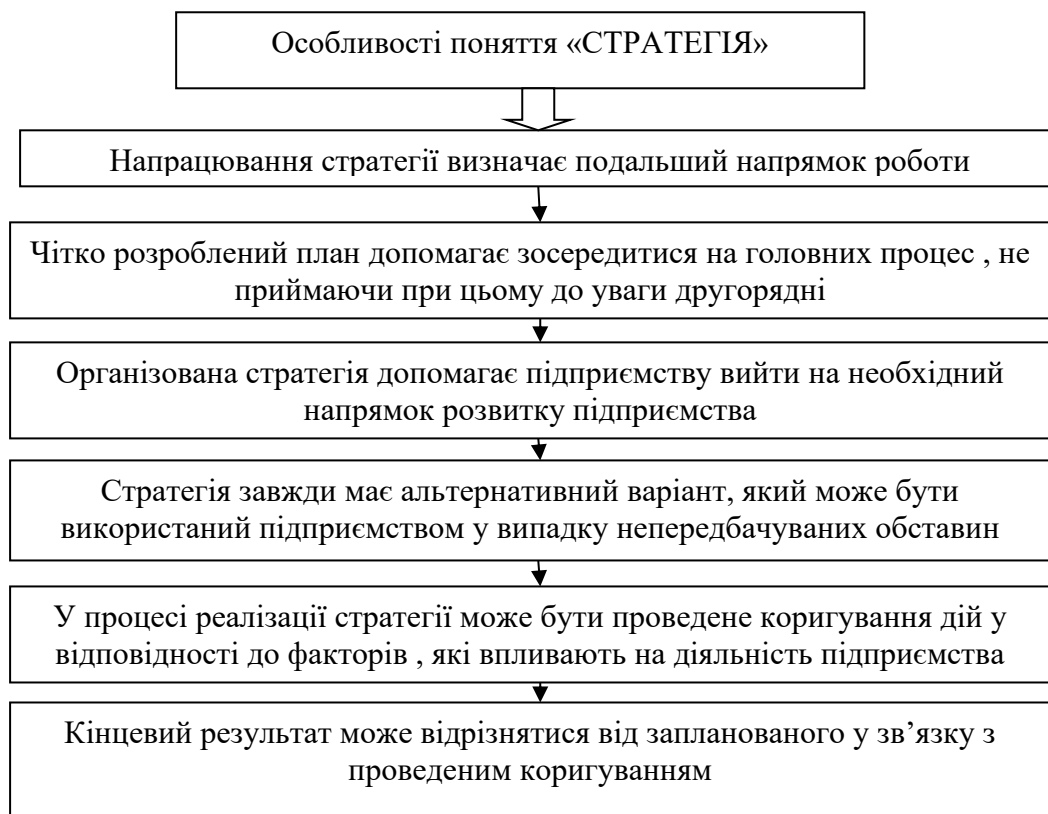


Рисунок 1.1 – Особливості поняття «стратегія»

Стратегічне управління в даному випадку має бути націлене на використання вже наявних і заново отриманих можливостей фірми для її зростання та розвитку. Поведінка фірми за наявності аналізу факторів даної групи необхідно звести до забезпечення захисту фірми від зовнішніх загроз.

Наявність певної стратегії поведінки фірми на ринку товарів та послуг гарантує співналаштовану діяльність всіх наявних підрозділів підприємства, а також співробітників компанії, оцінюючи наперед актуальність вжитих заходів у ситуації у конкретний час роботи підприємства [18].

Чітко-сформульована стратегія дозволить у конкретно-обумовлені терміни надалі змінювати умови функціонування фірми, не змінюючи у своїй

спрямованості діяльності підприємства. Стратегію, насамперед необхідно розглядати як комплексний план розвитку діяльності підприємства з урахуванням його можливостей.

Для визначення ролі стратегії у діяльності підприємства, розглянемо схему циклічного управління на основі маркетингу.

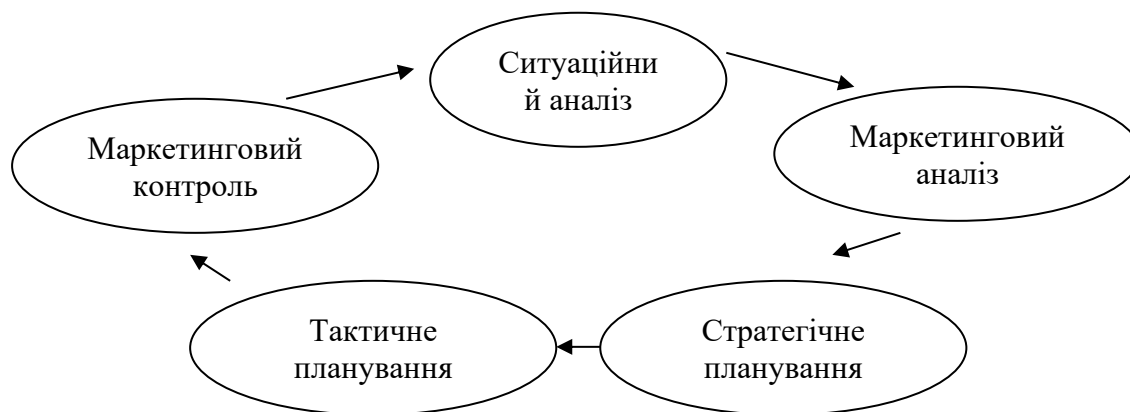


Рисунок 1.2 – Схема циклічного (кільцевого) управління підприємством

Відповідно до рис. 1.2 стратегія фірми розглядається як багатогранна система складових рушійних сил стратегічного процесу.

В діяльності комерційно – торговельного підприємства маркетингова стратегія є невід'ємним елементом його стратегічної діяльності, заснованої на вивченні переваг споживачів.

Стратегія повинна відображати місію компанії та шляхи досягнення стратегічних цілей фірми. При розробці стратегії діяльності будь-якого підприємства, пов'язаного з виробництвом, просуванням і реалізацією продукту необхідно чітко визначити методи досягнення поставлених цілей, щоб заздалегідь визначитися з необхідними ресурсами та оцінити ефективність заходів, які надалі хотілося б реалізувати на підприємстві відповідно до висунутої стратегії [34].

Добре спланована та грамотно-реалізована стратегія розвитку діяльності підприємства – це одночасно і запланована діяльність підприємства на найближче майбутнє, та реакція на зміни обставин (умови зовнішнього та внутрішнього середовища фірми).

Існує велика кількість різновидів маркетингових стратегій, вибір яких визначає, наскільки успішною буде маркетингова діяльність підприємства.

Маркетингові стратегії поділяються на [37]:

- глобальні;
- базові;
- функціональні;
- конкурентні стратегії;
- стратегії зростання.

Маркетингові стратегії глобалізації визначають основний напрямок розвитку компанії

Базові маркетингові стратегії необхідні для аналізу переваг фірми, завдяки яким підприємство зможе лідирувати на ринку.

Наступна категорія маркетингових стратегій – стратегія зростання.

Цей різновид маркетингових стратегій можна визначити, як стратегію розвитку компанії. До цього виду стратегій можна віднести такі як (Старостіна А.О.,2018):

- стратегія інтенсивного зростання;
- стратегія інтегрованого зростання;
- стратегія диверсифікованого зростання.

Наступна категорія маркетингових стратегій – конкурентні.

Вони відбивають стан діяльності підприємства з урахуванням впливу її діяльності прямих конкурентів:

- стратегія лідера;
- оборонна стратегія;
- наступальна стратегія;
- стратегія демаркетингу;
- стратегія, яка кидає виклик;
- стратегія того, хто слідує за лідером;
- стратегія нішера.

Наступний вид маркетингової стратегії – функціональні. Вони відображають окремі аспекти комплексу маркетингу на підприємстві, а саме: ціна, розподіл товарів, просування товарів та послуг. Функціональна маркетингова стратегія повинна мати на увазі під собою управлінські рішення в галузі кожного елемента комплексу маркетингу на конкретному підприємстві [10].

Крім даного розподілу стратегій за підвидами, існує безліч інших поділів маркетингових стратегій щодо підгруп, написаних різними авторами. Розглянемо класифікацію маркетингових стратегій, представлену на рис. 1.3, запропоновану М.Портером, де стратегії спираються на ключові конкурентні переваги підприємства.

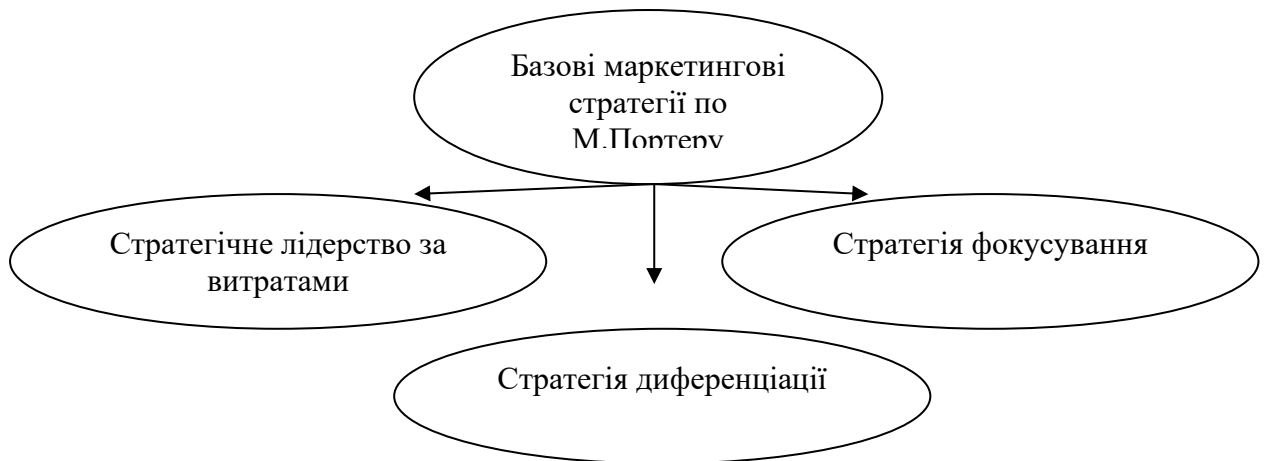


Рисунок 1.3 – Базові стратегії з М.Портеру

1. Стратегія лідерства з витрат відображає лідерство підприємства з погляду вартості товарів чи послуг у конкретній галузі на ринку.
2. Стратегія диференціації – передбачає створення більш привабливого продукту ніж у конкурентів.
3. Стратегія фокусування – орієнтована на конкретні сегменти ринку, розуміння динаміки цього ринку, унікальні потреби клієнтів та розвиток унікального продукту для кожного сегмента.

Незалежно від того, яку стратегію вибере підприємство для ведення своєї діяльності, ключ до конкурентних переваг лежатиме в корені забезпечення якісного обслуговування конкретної ринкової ніші.

Стратегічне планування є діяльність з розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства. На підставі прогнозу подальшої діяльності фірми з урахуванням усіх наявних її ресурсів, виробляється конкретна стратегія, що підходить у даних умовах для конкретної фірми.

Кожна фірма самостійність визначає вектор розвитку своєї діяльності. Маркетингова стратегія орієнтується на зміни та нововведення у галузі. Реалізація маркетингової стратегії відбувається з урахуванням змін умов довкілля, зростання/зниження товарообігу конкурентів та власних доходів і витрат. Метою маркетингової стратегії підприємства є пошук можливостей для якнайшвидшого розвитку діяльності підприємства [25].

Маркетингова стратегія підприємства передбачає вироблення низки цілей, які значущі для діяльності підприємства в цілому. Для кожної мети існує власна методика досягнення. Структура цілей прописується у стратегічному плані діяльності підприємства.

Прямий вплив на процес розробки маркетингової стратегії підприємства надають такі фактори, як [39]:

1. Наявні ресурси підприємства та можливість їх придбання;
2. Конкурентна ситуація над ринком;
3. Попит на продукцію аналізованого підприємства та підприємств-конкурентів;
4. Внутрішні ресурси підприємства, що дозволяють нарощувати виробництво своєї продукції;
5. Взаємодія підприємства з органами влади, контрагентами, постачальниками та споживачами (коопераційно-мережеві взаємодії);
6. Професійні здібності співробітників фірми, які допомагають виробляти вірні управлінські рішення.

Розробка, формування та реалізація маркетингової стратегії на підприємстві сприяє підвищенню стабільності розвитку фірми в цілому та її конкретних напрямів (зниження трудомісткості виробництва, нарощування обсягів виробництва, зниження витрат виробництва, підвищення рівня якості товару, зниження ризиків та стимулювання збуту продукції). Грамотно розроблена стратегія діяльності фірми допомагає підприємству подолати всі труднощі в умовах загостреної конкуренції на ринку аналогічних товарів та послуг.

Мета розробки стратегії – посилення власної позиції підприємства на ринку товарів та послуг, а також визначення власних можливостей для подальшого розвитку фірми з урахуванням зовнішньої та внутрішнього середовища підприємства і факторів, що впливають на його діяльність.

Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства представлені рис. 1.4 [39].



Рисунок 1.4 – Процес розробки маркетингової стратегії підприємства

Далі розглянемо кожен із етапів стратегічного планування докладніше.

Отже, визначення місії підприємства – це найважливіший етап планування діяльності підприємства. Місія відображає ключові цінності та переконання, яким буде дотримуватися фірма на протязі всього функціонування. Місія задає загальні стратегічні цілі на довгостроковий період і задає визначений вектор розвитку підприємства в цілому. Місія допомагає визначити єдину бізнес-позицію, якої дотримуватимуться всі співробітники фірми для досягнення найкращого результату своєї діяльності. Іншими словами, місія є цілісний образ поведінки підприємства на ринку.

На практиці будь-кого підприємства місія має включати кілька елементів [46]:

- турбота про покупця;
- однозначність;
- реалістичність;
- унікальність;
- запам'ятовуваність;
- згадка про переваги.

Таким чином, місія компанії повинна бути заснована на таких характеристиках фірми, які є її сильними сторонами і можуть зробити її успішною на ринку завдяки ключовим конкурентним перевагам.

Формулювання цілей та завдань підприємства є наступним етапом у процесі розробки та реалізації маркетингової стратегії. Довгострокові цілі підприємства відповідають його місії, а короткострокові цілі – довгостроковим. Існує чотири послідовні стадії формування цілей підприємства. Детальніше представимо їх на рис. 1.5.

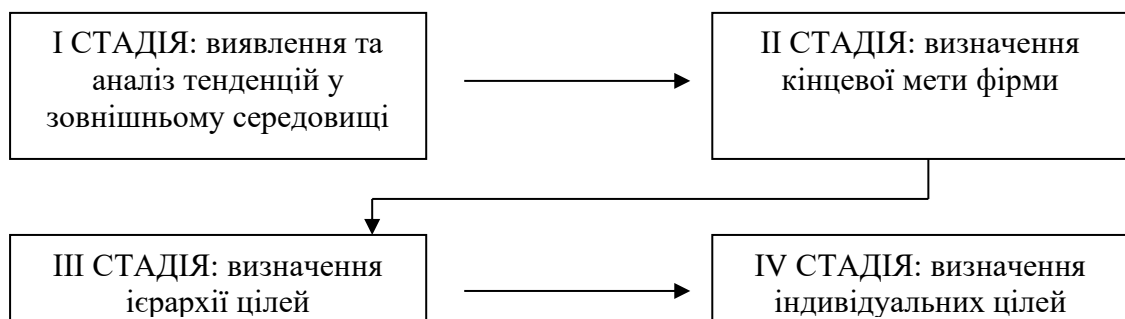


Рис. 1.5 – Стадії формування цілей маркетингової стратегії підприємства

Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства є наступним

етапом формування маркетингової стратегії підприємства. Даний етап передбачає аналіз двох складових: макро- та мікросередовища підприємства.

Макросередовище підприємства включає стан економіки країни, вплив правового регулювання на діяльність підприємства, політичні процеси, що відбуваються в країні, природне середовище, культурні та соціальні складові суспільства, а також науково-технологічний рівень та інфраструктуру країни/регіону.

Мікросередовище підприємства складають коопераційно-мережові взаємодії фірми, а саме: з постачальниками ресурсів, із споживачами продукції, фінансові та торгові посередники, податкові та страхові служби, конкуруючі компанії. Усі вони безпосередньо впливають на діяльність фірми. Найважливішим етапом аналізу зовнішнього середовища підприємства є розгляд загроз та можливостей фірми на майбутні періоди. Виникнення можливостей обумовлюється тенденціями та подіями, здатними призвести до значного зростання обсягу виробництва та продажів, а відповідно і прибутку. Загрози ж являють собою тенденції та події, які можуть призвести до значного зниження обсягу продажу та прибутку.

Мета маркетингової стратегії фірми – подолати загрози, що виникли в процесі діяльності підприємства, а також розширити і укріпити власні можливості.

Четвертий етап розробки маркетингової стратегії підприємства – аналіз внутрішнього середовища підприємства. На даному етапі визначається внутрішній потенціал фірми та ключові конкурентні переваги для боротьби з конкурентами на ринку аналогічних товарів та послуг. Дослідження внутрішнього середовища відбувається поетапно, відповідно до послідовності, представленої на рис. 1.6.

Крім того, на етапах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства вдаються до використання таких методів досліджень, як:

- портфельний аналіз М. Портера;
- SWOT-аналіз;

- аналіз методом матриці Томпсона та Стікланда;
- матриця Бостонської консультативної групи;
- BCG-аналіз та ін. [50].



Рисунок 1.6 – Напрями дослідження внутрішніх факторів підприємства

На передостанньому етапі розробки маркетингової стратегії фірми відбувається розробка та оцінка стратегічні альтернативи.

Таким чином, вибір стратегії відбувається на підставі оцінки наступних даних:

- аналізу зовнішньої та внутрішнього середовища підприємства%
- аналізу конкурентного становища фірми;
- перспектив розвитку самої стратегічної зони господарювання, а в деяких випадках – з урахуванням технологій і ресурсів, які має фірма [44-45].

1.3 Основні методи та принципи стратегічного планування в системі маркетингу

У сучасних умовах високої динамічності та непередбачуваності ринкового середовища застосування стратегічного планування маркетингу спрямоване на забезпечення ефективного розподілу обмежених ресурсів компанії, сталого зростання обсягів продажу та ринкової частки. Воно виступає однією з головних функціональних областей управління в діяльності будь-якої фірми. Все це зумовлює важливість грамотного вибору та

застосування адекватних методів у межах кожного етапу його розробки та реалізації.

Так для ефективного формулювання перспективного бачення компанії та розробки її місії слід використовувати [48]:

- метод Дельфі;
- морфологічний метод;
- метод «мозкового штурму».

Застосування цих методів дозволить намітити своє положення на цільових ринках, а також місце та роль у суспільно-економічному майбутньому країни.

При здійсненні аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії слід використовувати [36]:

- SWOT-аналіз;
- PESTLE-аналіз;
- Маркетингові дослідження.

Так SWOT-аналіз дає можливість проаналізувати слабкі та сильні сторони компанії, а також ідентифікувати можливості та загрози, які надає зовнішнє середовище.

Застосування PESTLE- аналізу дозволить компанії визначити рівень впливу на її стратегічне планування маркетингу макроекономічних факторів, таких як: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні. Їх облік та оцінка нададуть підприємству поточну інформацію про те середовище, в якому воно працює. Застосування маркетингових досліджень дозволить зібрати необхідний обсяг інформації про споживачів, конкурентів, постачальників і т.д.

Формулюючи цілі компанія повинна використовувати такі методи, як:

- «Дерево цілей»;
- 5К;
- SMART (рис.1.7) [43].

При проведенні аналізу своєї конкурентоспроможності компанії слід використовувати такі методи як:

- модель «П'ять сил конкуренції» М.М. Портера;
- матрицю ідентифікації конкурентів;
- багатокутник конкурентоспроможності.

Модель М. Портера дає можливість ідентифікувати та оцінити рівень впливу різних конкурентних сил на реалізацію стратегічного планування маркетингу підприємства (рис. 1.8) [4].

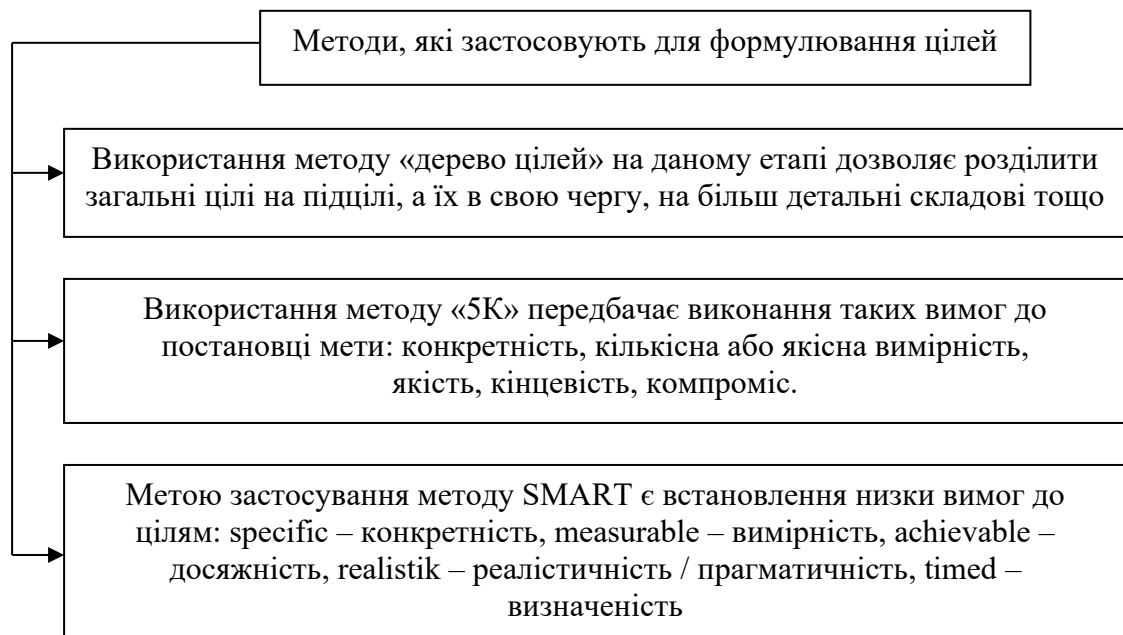


Рисунок 1.7 – Методи, що застосовуються для ефективного формулювання цілей підприємства

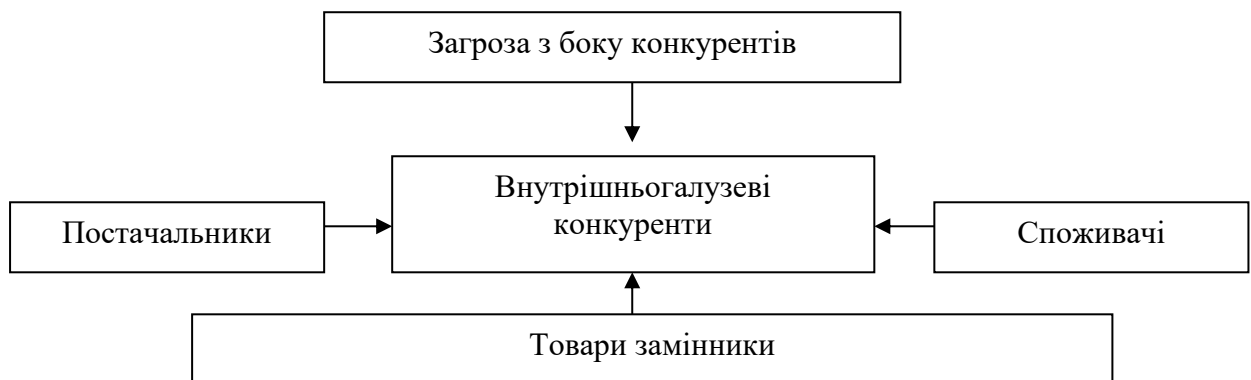


Рисунок 1.8 – Модель М. Портера «5 сил конкуренції»

Також важливим методом, що надає можливість всебічного аналізу конкурентоспроможності підприємства є багатокутник конкурентоспроможності. Даний метод реалізується за допомогою накладання багатокутників конкурентоспроможності різних компаній один на одного, що наочно показує сильні та слабкі сторони кожної компанії з відношенням один до одного.

Дослідити конкурентне середовище компанії дозволить застосування матриці ідентифікації конкурентів (рис. 1.9). Її використання дасть найкраще уявлення про конкурентів, їх типи на цільових ринках зараз і в найближчому майбутньому.

Високе	Конкуренти, виробники товарів субститутів, або такі, що надають послуги субститути	Прямі конкуренти
Схожість цільових потреб	Конкуренти, які є мало небезпечними	Потенційні конкуренти
Низьке		
	Низьке	Схожість технологічної платформи
		Високе

Рисунок 1.9 – Матриця ідентифікації конкурентів підприємства

Цінність використання виділених методів у тому, що вони дають можливість підприємству здійснити всебічний аналіз як своєї конкурентоспроможності, так і конкурентного середовища.

При здійсненні сегментування ринків компаніям слід застосовувати однопараметричні та багатопараметричні методи. Так використання однопараметричних методів передбачає виділення однієї основної змінної сегментації. При цьому формується структура класифікатора, у межах якого споживачі належать до певного сегменту.

Ідентифікується кількість цікавих сегментів та виділяється їхня відмінна властивість, що формується через діапазон значень ключового

параметра. Застосування багатопараметричного методу при сегментуванні передбачає вивчення сукупності різних ознак сегментації цільових ринків та вибір найбільш значущих.

Далі з метою вибору цільових сегментів компанії мають використовувати порівняльний, а також АВС-аналіз. Використання порівняльного аналізу дає можливість вибору цільового сегмента ринку на основі таких значимих критеріїв як [35, 36]:

- потенціал та можливості компанії;
- розмір та можливість зростання;
- прибутковість;
- рівень ризику під час освоєння;
- рівень конкуренції;
- довговічність;
- частота зміни цільових споживачів;
- умови для входу в обраний сегмент, а також рівень ринкової влади покупців та постачальників.

Іншим способом який компанія повинна використовувати при виборі цільових ринків є АВС-аналіз. Він дозволяє виділити цільовий сегмент на основі 2-х показників:

- розмір прибутку, який надходить від цільового ринку;
- внесок у покриття витрат на його освоєння.

Після здійснення вибору цільових ринків підприємству слід визначити метод їхнього освоєння. Для цього підприємство може використати один із наступних методів: концентрований – орієнтований на освоєння конкретних цільових ринків та дисперсний – передбачає одночасне освоєння великої кількості цільових ринків із поступовою відмовою від найменш вигідних для підприємства.

Для пропозиції альтернативних варіантів маркетингової стратегії та вибору найбільш відповідного варіанта компаніям слід застосовувати матричний метод, що передбачає використання наступних матриць:

«Зростання – частка ринку», розроблену Бостонською консультативною групою, «Припривабливість ринку – Позиція компанії», запропоновану фірмою «Мак-Кінсі».

Так матриця, запропонована Бостонською консультативною групою ще на початку 70-х років є в даний час одним із основних засобів пропозиції альтернативних варіантів маркетингових стратегій за допомогою глибокого портфельного аналізу (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 – Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)

Використання матриці БКГ для вироблення альтернативних варіантів маркетингових стратегій дає можливість виділити 4 варіанти стратегій в залежності від займаної позиції компанії на цільових ринках (рис. 1.10)

Можливість збільшення частки ринку даної галузі	Позиція ділової одиниці у конкуренції (відносна частка ринку)	
	Сильна	Слабка
Висока	1. Оптимізувати	Посилити чи утримати
Низька	2. Отримання максимальної вигоди	4. Піти

Рисунок 1.11 – Заходи щодо вибору стратегії на основі матриці БКГ

Так, стратегія «Оптимізувати» орієнтована на нарощування чи утримання частки підприємства на цільовому ринку, а також зміцнення найбільш значних відмінних переваг продукції, що реалізується в умовах

високої конкуренції.

Стратегія «Отримання максимальної вигоди» спрямована на збереження наявного положення компанії та її продукції якомога довше. До основних завдань можна віднести (Сідун В. А., 2016):

- пропозиція на ринку нових варіантів продукції для стимулювання зростання повторних покупок;
- проведення періодичних рекламних компаній та використання адаптованої на ринку системи цінових знижок;
- вибір на користь стратегії «Посилити чи утримати» повинен бути зроблений, коли компанія може лише незначно впливати на цільовий ринок у галузях, що розвиваються.

Стратегія «Піти» передбачає поступове ослаблення зусиль на цільових ринках та припинення поставок продукції на певний ринок.

Після вибору найбільш підходящої маркетингової стратегії, виходячи з ринкової ситуації та наявних ресурсів, компанія повинна розробити план та бюджет маркетингу.

Так, при формуванні в рамках плану маркетингу товарної політики слід скористатися балансовим, нормативним та звітно-статистичним методами.

При плануванні ціни підприємства можуть використовувати такі методи: «витрати плюс», найменших витрат, пропорційної надбавки до собівартості, цільового встановлення ціни. Використання виділених методів дає можливість компаніям розробити ціни для кожного виду товарів та цільових ринків.

Планування каналів збуту продукції компанії передбачає застосування трьох базових методів збуту: прямого, непрямого, і навіть змішаного.

При плануванні комунікаційної політики у межах плану маркетингу для цільових ринків передбачається застосування таких методів як: особисті продажі, ярмарково-виставкова діяльність, стимулювання збуту, PR, реклама.

З метою формування збалансованого бюджету маркетингу, компаніям слід використовувати такі методи: фінансування «від можливостей»,

прейскурантний метод, метод фіксованого відсотка, метод максимальних витрат, метод мета – завдання». Для здійснення ефективного контролю та оцінки реалізації стратегічного планування варто застосовувати статистичні методи оцінки ефективності, і навіть аналіз фінансових показників.

Таким чином, стратегічне планування маркетингу відіграє важливу роль у створення та утримання довгострокової відповідності між цілями компанії та її ресурсні можливості. Грамотний вибір методів на кожній стадії розробки та реалізації стратегічного планування маркетингу дає можливість компанії не тільки збільшити свої фінансові показники, а й нівелювати більшу частину загроз, які виходять з ринкового середовища, що постійно змінюється [49].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГОВОГО СТАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ТОВ «НРП»(МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ МОУО)

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «НРП» (мережа магазинів МОУО)

ТОВ «НРП» є національною компанією роздрібної торгівлі та Інтернет продажу, асортимент якої досягає 60 000 одиниць виробів.

Заснована компанія ТОВ «НРП» у травні 2009 році, засновник і власником є Федорак В. В.

На початку роботи компанії основні магазини МОУО були зосереджені у місті Київ, асортимент – це цифрова техніка (МОУО – магазин цифрових рішень). За мету роботи обрали не тільки продаж товару, а й враховуючи складність продукції, її налаштування, навчання в користуванні, супровід покупця та допомогу в вирішенні питань.

У 2009 році штатний розклад компанії складає 200 чоловік, насамперед це працівники магазинів, та незначний склад центрального офісу у м. Київ.

У 2011 році був відкритий перший територіальний магазин у місті Одеса.

У 2013 році керівництвом компанії прийнято рішення про новий напрямок у продажу – Інтернет полка. Асортимент зростає кожного місяцю, нараховуючи понад 60 000 найменувань продукції. Станом на початок роботи контакт центр має сім працівників, на теперішній час працює понад п'ятдесят.

Починаючи з 2013 року керівництвом компанії прийнято рішення про відкриття нових магазинів в обласних центрах, перевага віддається центру міста, торгівельна – розважальним центрам. Паралельно з магазинами формату 100м² відкриваються й магазини МОУО – MINI 30м². Новий формат максимально зосереджений на залишках запакованого товару, та мінімальній витині.

У 2018 році компанія нараховує 650 працівників, та понад 59 магазинів, займає друге місце серед Інтернет магазинів країни.

Місія ТОВ «НРП» – забезпечення потреб споживачів у придбанні електронних товарів.

Торгівельна мережа ТОВ «НРП» на постійні основі реалізує інноваційні підходи під час своєї діяльності в процесі планування та організації комерційно – торговельних підходів.

Місію торговельної мережі ТОВ «НРП» можна сформулювати наступним чином : «Ми прагнемо, щоб наші споживачі отримували задоволення від здійснення якісної та комфортної покупки, на визначених умовах та в гарантований час. Ми наближаємо продукти технічного прогресу до їх користувачів».

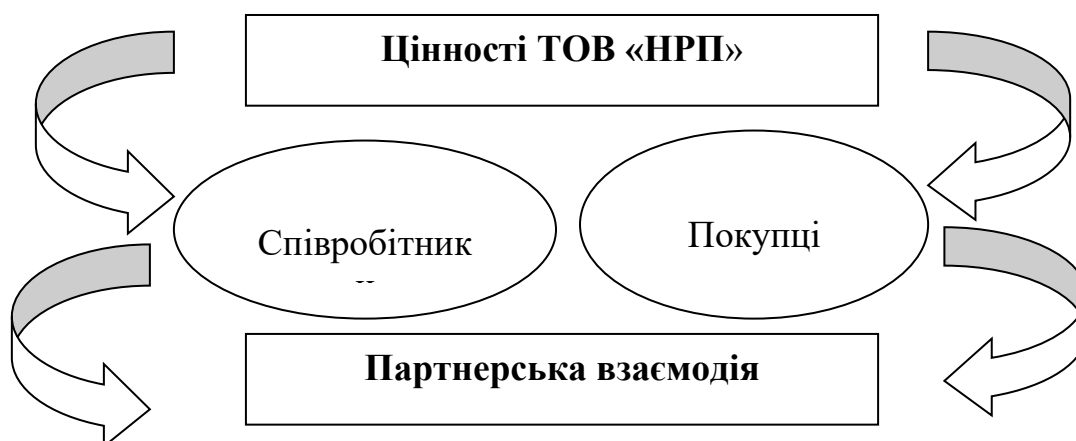


Рисунок 2.1 – Схема формування основних цінностей для ТОВ «НРП»

Партнерська взаємодія : «Ми орієнтовані на довгострокову співпрацю і побудову взаємовигідних відносин один з одним».

В таблиці 2.1 більш детально розглянемо змістовне значення цінностей.

Таблиця 2.1 – Система основних цінностей покупців

Цінності для покупців	Пояснення значення
1	2
Турбота	Удосконалення робочих процесів дозволяє надавати нашим покупцям висококласний сервіс у всіх магазинах нашої мережі.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Турбота	Ми піклуємося про кожного нашого покупця і створюємо комфортну атмосферу для вирішення будь-яких питань. Довгострокові відносини, засновані на взаємовигідній співпраці – це основа нашої роботи.
Швидкість	Швидке та якісне обслуговування стимулює покупця приходити в нашу компанію і здійснювати покупки знову і знову.
Чесність	Ми завжди виконуємо взяті на себе зобов'язання
Професіоналізм	Експертність та професіоналізм наших співробітників дозволяє будь-якому споживачеві отримати повне задоволення від обраної покупки та зберегти його час.
Розуміння потреб	За основу нашої роботи ми беремо потреби покупців, які сформувалися за час існування компанії. Усі товари з офіційною гарантією. Ми надаємо широкий спектр цікавих пропозицій на вигідних умовах.

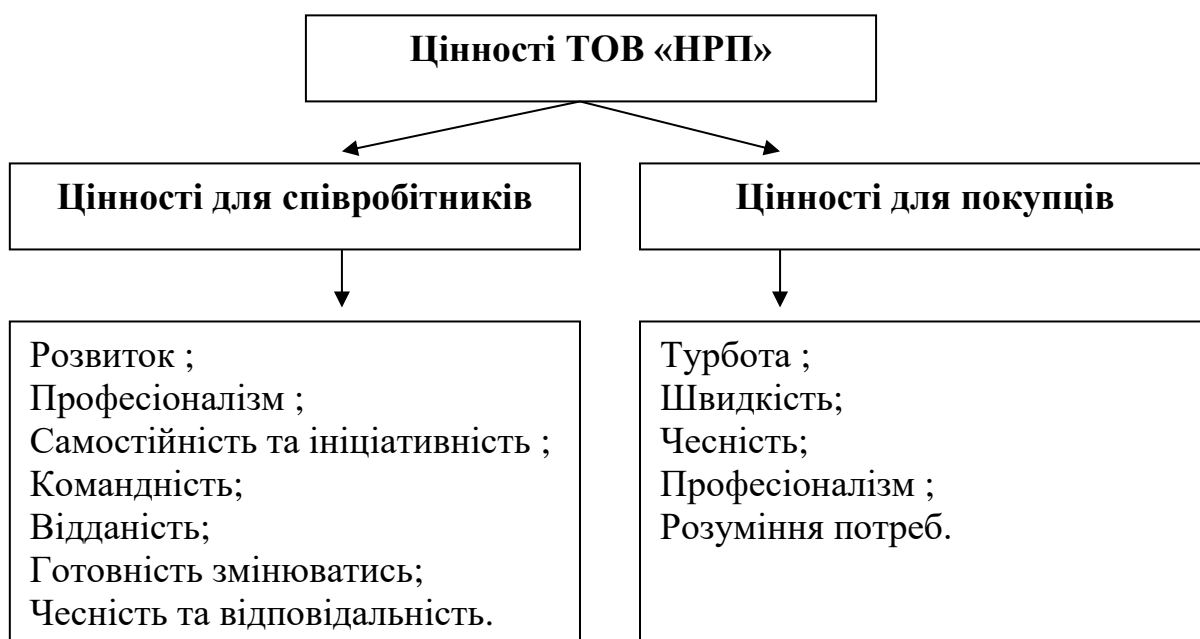


Рисунок 2.2 – Основні групи цінностей

Реалізуючи вище вказані цінності торгівельна мережа ТОВ «НРП» досягає наступних вигод:

Вигоди для співробітників :

- Цікавий зміст роботи та можливість реалізації творчого потенціалу;

- Можливість кар'єрного росту;
- Забезпечення безкоштовним навчанням та підвищення кваліфікації;
- Позитивна атмосфера у колективі ;
- Гнучкий графік роботи 2/2, який дає можливість розвитку, як в робочий так і в неробочий час;

Вигоди для покупців :

- Високоякісний сервіс та турбота про наших покупців
- Зберігаємо час покупців;
- Чесні у взаємовідносинах з нашими покупцями;
- Професіональний підхід до кожного;
- Потреби наших покупців для нас перед усім.

Організація торгівлі надійними та нешкідливими товарами цифрової і електронної сфери – це також можна віднести до головних цінностей в діяльності даного підприємства.

Основним слоганом торгівельної мережі ТОВ «НРП» є: «МОУО – магазин цифрових рішень»!

Після формулювання місії компанії визначаємо головні цілі, окреслюємо їх напрям і кінцеві результати діяльності. Візія – це обчислена місія з урахуванням потреб клієнта та прибутку компанії.

Саме підприємство з чіткою місією, прорахованими цілями швидко й легко досягають поставленої мети не зважаючи на конкурентне середовище.

Цілі підприємства – мають закріпленій відрізок часу для їх досягнення, чіткі розрахунки та повне масштабування до кожного виконавця.

Саме після обґрунтування високої місії, перетворення її на суворі цифри й починається створення стратегії розвитку підприємства, створення організаційної структури, написання посадових обов'язків, з урахування кінцевого клієнта.

У цілях можна розібрати, як об'єктивні так і оптимістичні чинники стратегічного управління організацією, чи відповідають вони законодавчим нормам, чи враховують КЗПП, без чого вони не будуть реалізовані, не

зможуть бути виконані.

Для аналізу ресурсів організації розглянемо групу показників, які визначають стан економічного та фінансового розвитку підприємства.

Процес ефективного використання основних засобів в кінцевому випадку визначає ефективність функціонування підприємства в цілому.

Динаміку складу і структури основних засобів підприємства протягом 2022 – 2023 р. р. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка складу і структури основних засобів ТОВ «НРП» протягом 2022 – 2023 років (за залишковою вартістю)

Основні засоби	Власні (тис. грн.)		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	+,-	%
Виробничого призначення:	1912	2055	+143,0	107,5
будівлі та споруди	88	126	+38,0	143,2
машини та обладнання	678	508	-170,0	74,0
транспортні засоби	1146	1547	+401,0	135,0
інші	0	0	0	0
Усього	1912	2055	+143,00	107,5

Таким чином, ТОВ «НРП» володіє виключно власними основними засобами. Вартість основних засобів виробничого призначення по ТОВ «НРП» зросла на 143 тис. грн, або на 7,5 %, вартість будівель та споруд також зросла на 38 тис. грн, або на 43,2 %, по такій категорії як машини та обладнання спостерігається скорочення на 170 тис. грн, або 26 %.

Проаналізуємо динаміку складу та структури оборотних активів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка складу і структури оборотних активів ТОВ «НРП» за 2022 – 2023 р. р., тис. грн.

Найменування оборотних активів	2022 рік	2023 рік
1	2	3
Запаси	87	77
Виробничі запаси:	87	77
Векселі одержані	0	26
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11962	11513

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Дебіторська заборгованість за розрахунками, за виданими авансами	21544	47298
З бюджетом	14	4195
У тому числі з податку на прибуток	0	4183
із внутрішніх розрахунків	59243	1383
Інша поточна дебіторська заборгованість	37	43
Рахунки в банках	16760	11227
Витрати майбутніх періодів	61	80
Інші оборотні активи	531	591
Усього	110239	76816

Аналіз оборотних коштів ТОВ «НРП» за 2022 – 2023 роки в загальному показав про ефективність їх використання.

На будь-якому підприємстві чи в організації ключовим є людський фактор – персонал, який працює в ній. Тому вивчаючи діяльність підприємства чи організації не можна не розглянути його персонал (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Чисельність персоналу та фонд оплати праці в ТОВ «НРП»

Назва показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
				+, -	%
Чисельність персоналу, осіб	105	106	100	-5,0	96,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	20146	28967	32025	+1188,0	159,0
Податкові відрахування з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.	30219	4345	4804	+178,2	178,2
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	289007	345632	397496	+10848,9	137,5
Продуктивність праці, тис. грн.	2752	3261	3975	+122,3	144,4

По розрахованих даних спостерігається скорочення працівників на 5 осіб, а в процентному виразі – 4,0%. Що стосується фонду оплати праці, то він зріс на 59,0 %, це свідчить про підвищення заробітних плат в ТОВ «НРП», так, якщо в 2021 році заробітна плата працівників ТОВ «НРП» (включаючи всі категорії працівників, в т. ч адміністративно – управлінський апарат) була на

рівні 15000 – 16000 грн., то в 2023 р. заробітна плата досягла рівня 20000 – 23000 грн., що в свою чергу спричинило зростання рівня заробітної плати.

Також позитивним можна вважати зростання суми доходу від реалізації продукції та підвищення продуктивності праці на 37,5 % та 44,4 % відповідно.

Розглянемо аналіз економічних показників діяльності ТОВ «НРП» по показниках, що наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз основних економічних показників фінансово – економічної діяльності ТОВ «НРП»

Показники	Од. виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
					+, -	%
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	289007	345632	397496	+10848,9	137,5
Валові витрати	тис. грн.	138963	143675	152312	+1334,9	109,6
Вартість основних фондів	тис. грн.	226963	267453	276312	+4934,9	121,7
Чисельність персоналу	чол.	105	106	100	-5,0	96,0
Фондовіддача	коэф.	1,27	1,29	1,44	+0,45	139,9
Фондомісткість	коэф	0,78	0,77	0,70	-0,08	0,90
Фондоозброєність	тис. грн./ чол.	2162	2523	2763	+60,1	127,8

Аналізуючи основні показники фінансово – економічної діяльності ТОВ «НРП» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції за 2023 р. на 37,5 %, також зросла сума валових витрат (9,6%). Зростання обсягу реалізованої продукції пов'язано з розширенням асортименту продукції, яка представлена в ТОВ «НРП».

Позитивним також можна вважати зростання фондівіддачі на 27,8 %, та скорочення фондомісткості на 10 %. Ці показники говорять про те, що наявні ресурси ТОВ «НРП» використовує досить ефективно.

Визначимося з основними фінансовими результатами діяльності ТОВ «НРП» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Фінансові результати діяльності ТОВ «НРП», тис. грн

Стаття	Роки			Відхилення 2023 року від 2021 року	
	2021 р	2022 р	2023 р	+/-	%
Доход (виручка) від реалізації товарів	289007	345632	397496	+10848,9	137,5
Податок на додану вартість	57801	69126	79499	+2169,8	137,5
Чистий дохід	231206	276506	317997	+8679,1	137,5
Валові витрати	138963	143675	152312	+1334,9	109,6
Валовий прибуток	92243	132834	165685	+7344,2	179,6
Адміністративні витрати	15632	18967	25714	+1008,2	164,5
Чистий прибуток	76611	113867	139971	+6336,0	182,7

В 2023 р. ТОВ «НРП» отримало більший розмір доходу на 37,5% (108489 тис. грн.), а також відбулося зростання чистого доходу на 86791 тис. грн.. Хоча при цьому валові витрати в 2023 році збільшилися на 9,6 % (13349 тис. грн.), але це не вплинуло на суму валового прибутку, який зріс на 79,6 % (73442 тис. грн.) що говорить про те, що діяльність ТОВ «НРП» є прибутковою.

2.2 Дослідження стану українського ринку цифрової техніки в процесі стратегічного планування маркетингової діяльності ТОВ «НРП» (мережа магазинів МОУО)

Аналіз розвитку ринку електроніки України ми будемо проводити за період на початок війни. Говорити про стан та перспективи розвитку ринку даної групи товарів за даних умов занадто важко та, нажаль, практично неможливо.

А тому проаналізуємо стан даної галузі до 2022 року включно.

2022 рік

Найбільш активне зростання з року в рік показали смартфони, товари домашнього споживання, товари для розваг та «віддаленого» способу життя, що було пов'язано з пандемією, а також додаткові категорії, наприклад, «розумний дім», які зростають швидше за середньоринкові темпи.

У більшості товарних категорій максимальний попит українці показали у цінових сегментах вище за середні – споживачі вважають за краще інвестувати у більш дорогую та продуктивну техніку.

Близько 55% обороту ринку електроніки припадає на традиційні продажі і близько 45% – на онлайн, це співвідношення залишилося практично на рівні 2021 року.

Аналітичні дані показують, що в десятці найпопулярніших брендів українців – Apple, Samsung, LG, Redmi, HP, Bosch, Mi, Asus, Haier, Lenovo.

Смартфони відіграють важливу роль у житті споживачів і стають незамінними. Це головний інструмент для спілкування, покупок, розваг та інших щоденних процесів. Зростаюча частота використання впливає і на переваги українців при покупці смартфона – вони обирають пристрої на перспективу. За підсумками 2021 року продаж даної категорії товарів збільшився більш ніж на 25% у грошовому вимірі і досяг близько 720 млн. грн. Найбільш високу динаміку показали смартфони від 10000 грн – продаж зростав з року в рік приблизно на 70% у натуральних одиницях. При цьому вперше за 10 років позитивну динаміку в кількісному вираженні продемонстрували кнопкові телефони (+4%, до 6,8 млн. шт.) за рахунок інтересу для літніх людей та для дітей, популярності як заміна стаціонарного телефону та користувачів, які переживають за збереження даних.

Навколо смартфона активно зростає попит на бездротові навушники, частка яких уперше перевищила 50 %. Більше третини від загального обсягу зайняли True Wireless моделі (попит зріс приблизно на 80% у натуральних одиницях).

Ще більшу актуальність під час пандемії отримали пристрої (зростання близько 12% у натуральних одиницях і 38% у грошових одиницях), які допомагають усвідомлено займатися спортом, стежити за сном і здоров'ям.

Найбільша позитивна динаміка у функціональних смарт-годинників. Приблизно в 1,5 рази зросли продажі мережевих та бездротових зарядних

пристроїв на тлі збільшення частоти використання смартфонів та спрощення комплектації виробниками пристроїв.

На тлі пандемії споживачі продовжують активно інвестувати у домашній комфорт. Велика побутова техніка (холодильники, пральні машини, газові та електричні поверхні, витяжки, духові шафи та ін., включаючи моделі, що вбудовуються) становить зростання близько 15% до 2021 року.

Щодо малої побутової техніки для дому та кухні, то помітні вищі за середньоринкові темпи зростання за підсумками 2021 року в кількісному вираженні: роботи-пилососи (x2), вертикальні пилососи (x1,5), кавомашини (+20%), блендери (+17%), мікрохвильові печі, праски та електрочайники (близько 15%).

Популярнішими також стали деякі товари для краси: понад 30% додали чоловічі товари для гоління та стрижки, фени (+25%), прилади для укладання волосся (+20%).

Залишається актуальною екосистема «домашнього офісу», де найбільш високу динаміку у 2021 році продемонстрували потужні та продуктивні ігрові ноутбуки (зростання більш ніж на третину), моноблоки та мережеве обладнання додали близько 10%, затребуваним залишається низка товарів у периферії та засобах друку.

У сегменті ТВ продовжують лідирувати моделі Smart TV (вони займають понад 70% у продажах) та розширенням від 4К (частка понад 40%) для якісного споживання контенту.

У продажах споживчої електроніки триває поляризація і посилюється тренд на вибір товарів із середніх та вище середніх цінових сегментів, на які припадає більше половини попиту у грошовому виразі, наприклад, у ноутбуках, планшетах, великій побутовій техніці та ін.

Майже втричі зріс продаж товарів для «розумного будинку», чому сприяє розширення асортименту, зростаюча доступність товарів та збільшення інвестування українців в облаштування квартир та будинків. Одним із драйверів категорії також є «розумні колонки» з голосовим помічником, які

використовують для керування елементами «розумного будинку» та видами техніки, що підключається до інтернету – від чайників та пилососів, до пральних машин та холодильників. Попит на них зріс у 2,5 рази.

Темпи зростання також демонструють, наприклад, електротранспорт, посудомийні машини, програвачі, фотоапарати та ін.. Зростає попит на модульні інтер'єрні холодильники, холодильники side-by-side, сегмент прасок зростає за рахунок парогенераторів та парових рішень, у духових шафах збільшується популярність функції приготування з парою та приготування за встановленими рецептами, зростають темпи продажу пральних машин з функцією сушіння та товари для приготування з технологією су-вид.

2021 рік

За даними моніторингових компаній, загалом за період із січня по червень 2021 р. попит на електроніку впав приблизно на 1% у кількісному виразі. При цьому, однак, суттєвий сплеск попиту зареєстрований в сегменті комп'ютерної техніки – багато в чому за рахунок того, що в умовах епідемії COVID-19 для віддаленої роботи терміново знадобилися ноутбуки.

Сегмент малих побутових приладів також показав суттєвий приріст у грошах за перше півріччя (+17%). Після непростого квітня сектор став лідером за темпами зростання у червні (+21%). Найбільше попит виріс на малу кліматичну техніку (+43%), техніку для стрижки та догляду за волоссям (+56%), роботи-пилососи (+86%) та вертикальні пилососи (+47%). У червні виробники домашньої техніки та електроніки наростили обсяги виробництва та в деяких сегментах навіть змогли вийти на докризовий рівень.

2020 рік

Зростання ринку на 4 % від загального обороту у гривнях.



Рисунок 2.1 – Зростання обсягу реалізації товарів електроніки

На рис. 2.2 подані статті імпорту електроніки в Україну.

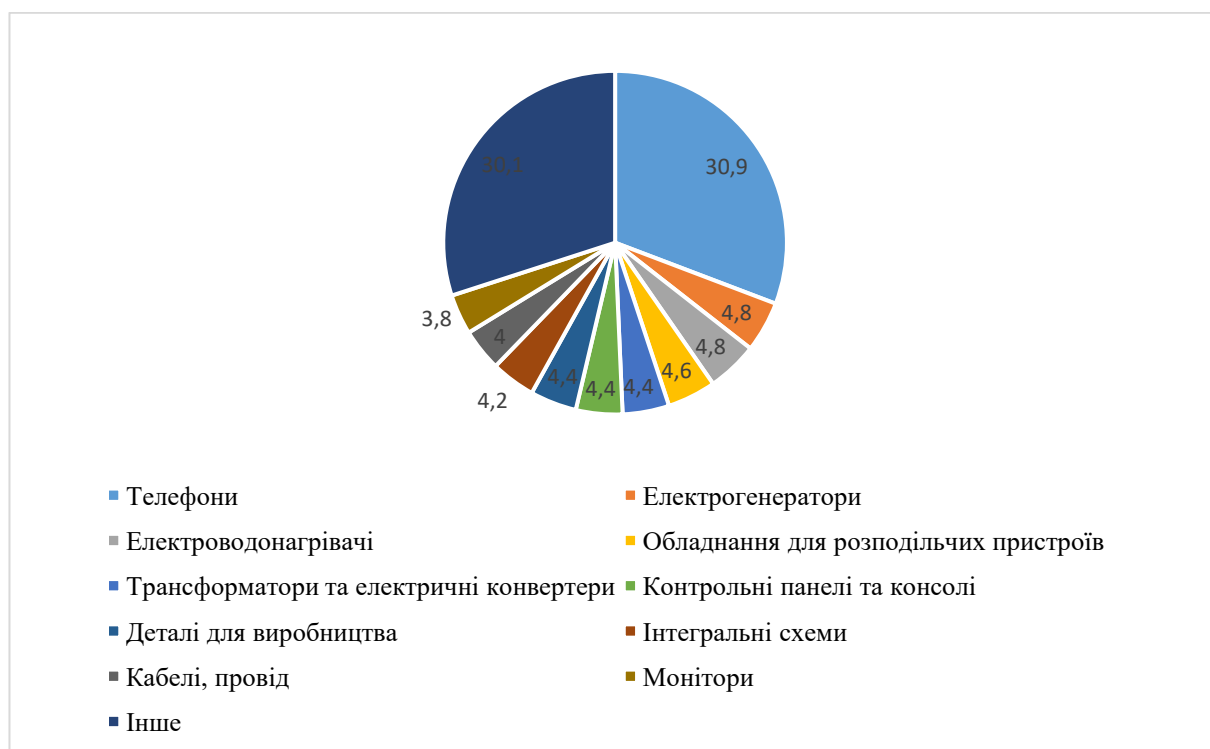


Рисунок 2.2 – Імпорт електроніки в Україну

Зростання ринку за перші п'ять місяців 2020 року склало 8,6%

За даними моніторингових компаній роздрібного продажу, оборот ринку побутової техніки та електроніки в Україні за підсумками перших п'яти місяців зріс на 8,6% у грошовому виразі, що зумовлено насамперед зростанням цін: +6,1% на рік. Продажі в натуральному виразі залишалися загалом на рівні 2018 року з тенденцією збільшення попиту (+2,4%) за підсумками сукупного

періоду з січня по травень. Онлайн-сегмент продовжував перемикає увагу споживачів, показуючи зростання +28% рік до року, тоді як офлайн продажі рітейлу зростали у 10 разів повільніше: +3% за підсумками 5 місяців з початку року.

Уподобання покупок в Інтернеті також змінюють поведінку споживача в офлайн. Покупці знають, яку конкретно модель вони хочуть, тому хочуть купити її швидше, дешевше і за зручних умов.

За даними моніторингових компаній, за підсумками перших п'яти місяців 2019 року найшвидше зростали сектори ринку – телекомунікації (13,9%) та мала побутова техніка (10,4%).

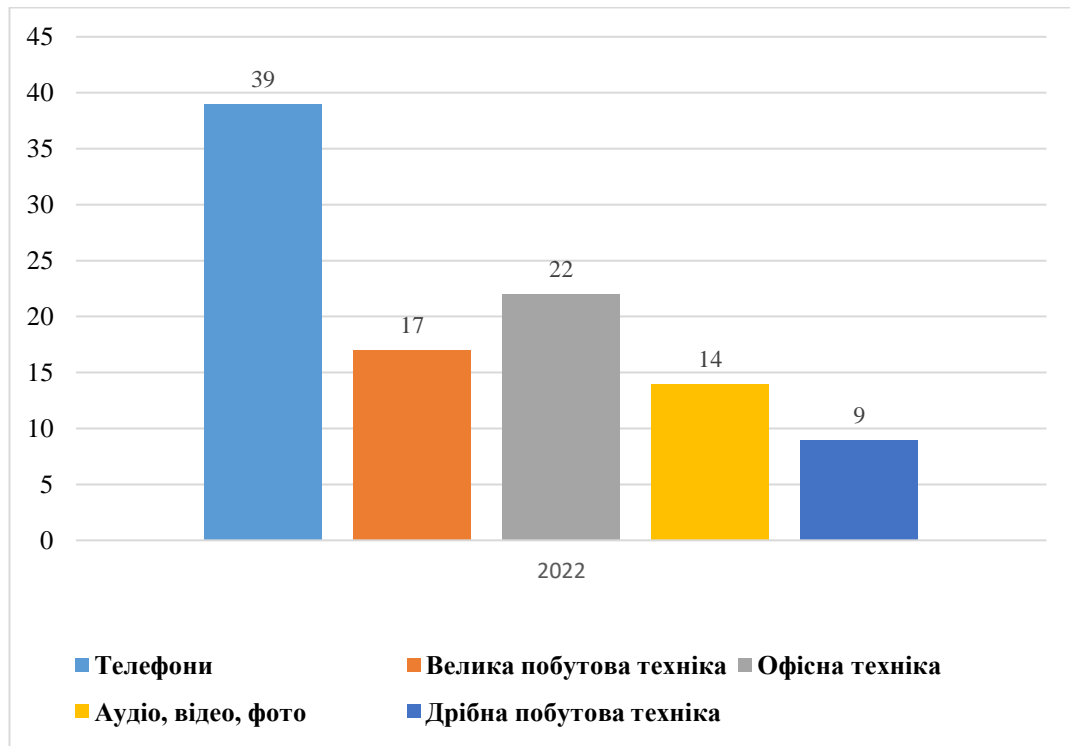


Рисунок 2.3 – Зростання ринку електронних товарів, %

Телеком-сектор зріс майже вдвічі швидше за ринок за рахунок значного інтересу споживачів до смартфонів і електроніки. Сектор малої побутової техніки додав 10,4% у грошовому вимірі. Так, у техніці для прибирання це сегменти вертикальних та роботів-пилососів. Парогенератори драйвують продаж пристроїв для догляду за одягом.

У кухонній техніці впевнено себе відчували продажі пристроїв для холодного приготування їжі.

Найбільш інноваційні групи техніки для краси та здоров'я, такі як іригатори, акумуляторні зубні щітки та гібридні тримери для гоління, як і раніше, є таким, що розвиваються найбільш динамічно.

В аудіо-відео секторі домінуючі фактори зростання – перехід з «аналогу» та преміальні «фічі». Сектор зріс на 10% у грошовому виразі та 31,5% у натуральних одиницях. Перехід із аналогового мовлення мотивував українців або замінити телевізор, або придбати ДВБ-Т приймач для підтримки цифрового сигналу. Таким чином, на початку року був стимульований попит відразу на дві продуктові групи: телевізори та ТВ-тюнери.

За підсумками перших 5 місяців 2020 року попит на телевізори зріс на 11% у штуках порівняно з аналогічним періодом 2019 року, натомість на ТВ-тюнери майже в 2,5 рази. Розвиток сектора в другому півріччі зміг підтримати реалізацію пристроїв з характеристиками, що набирають популярності, - з здатністю розрешення 4K/8K і HDR. За даними моніторингових компаній, ще один тренд року – «смартифікація» домашнього аудіо. Так, якщо у 2018 та 2019 роках смартифікацією вважалося використання простого Bluetooth-протоколу для передачі музики на пристрій, то у 2020 рік у цей сегмент активно проник у систему із власним додатком для смартфона, з виходом в Інтернет, а також голосові помічники.

Продажі моделей, що підтримують Wi-Fi з'єднання, зросли в 2,3 рази, а щомісячні продажі розумних колонок досягли майже 12 тис. штук.

Для ринку великої побутової техніки початок 2020 був досить стриманим. Цей сектор за підсумками перших 5 місяців 2020 додав 4,6%. Квітень був дуже вдалим з погляду динаміки в грошових одиницях. На ринку зберігаються ніші та сегменти з помітно вищими темпами приросту. Абсолютним лідером зростання є посудомийні машини. Особливо популярним стає сегмент вбудовуваних моделей. У холодильниках зростаючим попитом користувалися моделі преміум формату, такі як Side-by-

Side та 3+ Doors. У випадку пральних машин такими нішами є пральні машини із функцією сушіння, моделі із завантаженням 9 і більше кг, а також сегмент сушильних машин. Серед техніки, що вбудовується, найбільш яскраво проявили себе індукційні панелі, та печі НВЧ, що вбудовуються, а також сегмент духовок з сенсорним управлінням. Всі ці приклади так чи інакше відображають чотири ключові глобальні тенденції ринку: дизайн, багатофункціональність, місткість та зручність.

Ринку інформаційних технологій (ІТ) та офісної техніки не вдалося повторити результати минулого року. За підсумками перших п'яти місяців 2020 року динаміка обсягу продажів склала лише 1,8% на тлі 3% зростання цін та скорочення продажів у натуральному виразі. На уповільнення темпів зростання продажів значно вплинув дефіцит процесорів для ноутбуків, що почався наприкінці 2021 року, і скорочення попиту на 7-дюймові планшети. Найгірше ІТ ринок себе відчував у квітні 2020 року, коли обороти просіли на 5% нижче за торішні. У травні ринок стабілізувався лише на рівні аналогічного періоду 2021 року. Зниження продажів ноутбуків відбулося за рахунок ринку моделей початкового рівня найпопулярніших з недорогих конфігурацій – оборот цього сегмента був на чверть менше торішнього. У той же час зростали продажі компактних 14-дюймових моделей та тонких ноутбуків. Обсяг продажів в обох випадках був більш ніж на 60% вищим, ніж за перші 5 місяців минулого року. Лідером зростання у першій половині року був ринок моніторів, що збільшився у грошовому вимірі на 20% у перші п'ять місяців року. Драйвером цього ринку залишається попит не тільки на ігри, а й взагалі інтерес до онлайн розваг, що мотивує покупців до заміни моніторів. В результаті зростають продажі високотехнологічних моніторів, таких як 4К+ та з вигнутим екраном. Продаж останніх подвоївся порівняно з минулим роком. Найшвидшими темпами зростає сегмент ігрових моніторів – їх продаж майже подвоївся порівняно з 2019 роком. У 2020 році на нього припадало майже 40% цього ринку за підсумками 5 місяців (майже вдвічі більше, ніж роком раніше). Ігрові продукти продовжували нарощувати свою частку та інших секторах

ринку ІТ. Ноутбуки, настільні комп'ютери, клавіатури та миші – всі ці категорії, як і раніше, показують приріст в ігровому сегменті, нехай і не такий значний, як монітори. Роздрібні продажі офісної техніки показували позитивну динаміку та зросли на 5% у грошовому вимірах.

2019 рік

За цей рік відбулося зростання онлайн-продажів товарів електроніки на 36%. Онлайн-продажі побутової техніки та електроніки в Україні, за оцінкою моніторингових компаній, у 2019 році досягли 325 млн. грн., додавши 36% до результату попереднього року.

Оборот ринку за 11 місяців зріс на 17%. За даними досліджень моніторингових компаній, за 11 місяців 2018 року грошовий оборот українського ринку побутової техніки та електроніки зріс на 17% порівняно з тим самим періодом 2018 року.

Зростання попиту перевищило 5% (у натуральних одиницях), а середня ціна покупки збільшилася по відношенню до торішнього показника на 11%. Сектор телекомунікації випереджав всі інші за темпами приросту грошового обороту (22%), відразу за ним йшов сектор комп'ютерної техніки (20%) та малої побутової (17%).

Джерела зростання у своїй товарній категорії дуже відрізнялися. У той час як основною причиною зростання сектора телекомунікації був продаж моделей з дорогих сегментів у найбільших містах України, у комп'ютерній техніці основними факторами зростання стали високошвидкісні ноутбуки, ігрові моделі та пов'язаний з цим попит на ігрові монітори, клавіатуру.

У малій та великій побутовій техніці спрацювала комбінація кількох факторів. Дається взнаки і кількість виданих іпотечних кредитів за останні 3 роки, які трансформувалися в нові квартири, а значить і в потребу в побутовій техніці. Також був інтерес до сучасних та преміальних форматів техніки, де з'являлося все більше пропозицій за доступнішими цінами.

У групі малої побутової техніки споживачі активно купували товари

для краси та здоров'я – від універсальних наборів для стрижки та гоління до спеціальних приладів для догляду за ротовою порожниною. Зростає попит на суперсучасні пристрої, що дають більшу зручність і більше можливостей виконання рутинних домашніх обов'язків, такі як парогенератори, роботи-пилососи.

Оборот сектора аудіо-відео товарів в Україні зріс на 12%. Попит на аудіотовари після деякого застою також поживався під впливом спільної активності промисловості та ритейлу [1].

2.3 Аналітичне дослідження процесу стратегічного маркетингового планування в ТОВ «НПП» (мережа магазинів MOYO)

Процес стратегічного маркетингового планування більшість підприємств починають з оцінки зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства – це комплекс факторів, які безпосередньо впливають на його виробничу та фінансово-господарську діяльність.

Вплив різних чинників зовнішнього середовища на підприємницьку діяльність стає дедалі більшим.

Усі чинники зовнішнього середовища ТОВ «НПП» можна умовно розділити на дві основні групи: прямого та непрямого впливу:

- 1) Середовище прямого впливу: споживачі, конкуренти, постачальники.
- 2) Середовище непрямого впливу: політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори.

Розглянемо чинники середовища прямого впливу.

I) Постачальники.

ТОВ «НПП» укладено договори з вендорами та є офіційним партнером таких компаній, як Apple, Alcatel, ELARI, Fly, LG, Nokia, Philips, RugGear, Samsung, Sonim. Працюючи безпосередньо з основними виробниками телефонів та аксесуарів, отримуючи у процесі переговорів найвигідніші умови постачання.

ТОВ «НРП» укладено договори з основними операторами мобільного зв'язку: Водафон, Київстар та Лайф Сел.

Історично основним джерелом доходу для всієї мобільної роздрібної торгівлі були багатомільйонні контракти з операторами: ТОВ «НРП» брало на себе зобов'язання продати певну кількість sim-карток або забезпечити певний відсоток продажів через свій роздріб, отримуючи великі авансові платежі від операторів. Але ситуація змінилася після того, як мобільні компанії побудували власні роздрібні мережі. Оператори почали масово відмовлятися від практики виплати авансових платежів та перейшли на виплату комісій з кожного залученого абонента. А розмір винагороди залежав від того, наскільки абонент активно користується послугами операторів.

ТОВ «НРП» також надає фінансові послуги з 2018 р.. Найпопулярніша – видача споживчих нецільових кредитів. Партнери ТОВ «НРП» - Приват банк, Ощадбанк.

II) Конкуренти.

На 01.01.2024 р. у місті Суми функціонує 2 салони мережі ТОВ «НРП». У місті Суми також працюють кілька десятків розрізнених пунктів продажу товарів електронного призначення та аксесуарів до них. Також вагомими конкурентами для ТОВ «НРП» торгівельні представники, які здійснюють свою діяльність через мережу Інтернет.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «НРП» (м. Суми). І порівняємо його з основними конкурентами м. Суми. Оцінку проведемо за допомогою експертного методу за п'ятибальною системою. Результати аналізу подамо в табл. 2.6.

У разі жорсткої конкуренції в усіх ритейлерів приблизно однаковий рівень показників, за якими проводилася оцінка.

На підставі вище представлених даних можна оцінити ринкову привабливість та конкурентну позицію ТОВ «НРП» у м. Суми за допомогою матриці Мак-Кінсі, яка представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Оцінка переваг та недоліків ТОВ «НПП» (м. Суми) та його основних конкурентів

Критерій	Вага критерію	Підприємство		Конкуренти					
		ТОВ «НПП»		Торгова мережа «Фокстрот»		Торгова мережа «Комфі»		Торгова мережа «Алло»	
		Бали	Оцінка з врахуванням ваги критерію	Бали	Оцінка з врахуванням ваги критерію	Бали	Оцінка з врахуванням ваги критерію	Бали	Оцінка з врахуванням ваги критерію
Зручність розташування	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Ціна	0,2	5	1,0	5	1,5	5	1,0	4	0,8
Якість продукції	0,15	5	0,75	5	1,0	5	0,75	5	0,75
Швидкість обслуговування	0,25	5	1,0	4	0,75	5	1,25	4	1,0
Післяпродажне обслуговування	0,1	4	0,5	5	1,0	5	0,5	5	0,5
Підсумкове значення	1	4	4,9	х	4,9	х	5,0	х	4,55

Таблиця 2.7 – Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «НРП» по м. Суми

Конкурентна позиція бізнесу	Привабливість бізнесу		
	Висока	Середня	Слабка
Сильна	Сильне лідерство. Міцне інвестування	Лідерство, яке розвивається. Інвестиції у розвиток галузі	Додаткові зусилля. Обережне інвестування
Висока	Генератор прибутку. Інвестування у підсилення позицій	Обережний розвиток. Вибіркове інвестування	Все або нічого. Збір «врожаю» та вихід з ринку
Слабка	Посилення чи вихід з ринку. Вибіркове інвестування	Поступовий вихід з ринку. «Збір» врожаю	Негайна ліквідація бізнесу. Вихід з ринку.

Таким чином, лідируюче становище ТОВ «НРП» (м. Суми) на ринку, який посилюється, сприяє активному інвестуванню в розвиток компанії і гарантує стабільний платоспроможний попит.

Для того щоб розглянути конкурентні сили, які впливають на діяльність ТОВ «НРП» у м. Суми і наскільки можна ідентифікувати сприятливі можливості та небезпеки, із якими може зустрітися компанія був проведений п'ятифакторний аналіз М.Портера (табл. 2.8).

П'ятифакторний аналіз підтверджує досить міцні позиції ТОВ «НРП» на ринку м. Суми, як зараз, так і в середньостроковій перспективі. Особливу увагу потрібно приділити конкурентам, що існують на ринку:

- 1) Стабільно проводити моніторинг маркетингової активності та стежити за динамікою розширення мереж конкурентів.
- 2) Аналізувати плани конкурентів.
- 3) Регулярно проводити PR(зв'язок із громадськістю) та постійно займатися формуванням сприятливого і унікального іміджу товариства.

III) Споживачі.

Основними покупцями товарів ТОВ «НРП» (м. Суми) є: мешканці прилеглого житлового масиву, а також мешканці інших житлових районів, мешканці передмістя.

Таблиця 2.8 – П'ятифакторна модель М. Портера

Загрози з боку постачальників Часто скомпенсовані субфіліальною структурою Низький рівень загрози	Загрози появи нових учасників ринку Поява серйозного нового гравця на ринку малоймовірна Низький рівень загрози	Загрози з боку споживачів Вимоги до якості обслуговування, які постійно зростають Рівень загрози нижче середнього
	Загрози зі сторони наявних конкурентів Розвиток торгових мереж «Фокстрот» та «Комфі» може послабити конкурентні позиції ТОВ «НРП» Рівень загрози середній	
	Рівень загрози появи товарів замінників ТОВ «НРП» відслідковує появу новинок та своєчасно оптимізує товарний портфель Низький рівень загрози	

Соціальний портрет споживачів товарів ТОВ «НРП» (м. Суми) виглядає так (рис.2.4).

Як видно на рис. 2.4, серед споживачів товарів ТОВ «НРП» – 15 осіб віком до 18 років (що становить 15%), 20 – у віці від 18 до 25 років (20%), 18 осіб від 25 до 35 років (18%) та від 35 до 45 років (16%) або 16 чоловік, 18 – від 45 до 60 років (18%) та 13 осіб старше 60 років (13%).

З них 40% чоловічої статі та 60% жіночої.

Серед клієнтів ТОВ «НРП» студентів та школярів по 10 осіб (по 10%), 26 службовців (26%), 19 осіб робітників (19%), 11 осіб керівних посад або бізнесменів (11%), 21 пенсіонерів (21%) та 3 безробітних (3%).

Таким чином, основні покупці ТОВ «НРП» (м. Суми) – це молодь, із середнім рівнем доходу, для якої необхідно проводити основні маркетингові заходи.

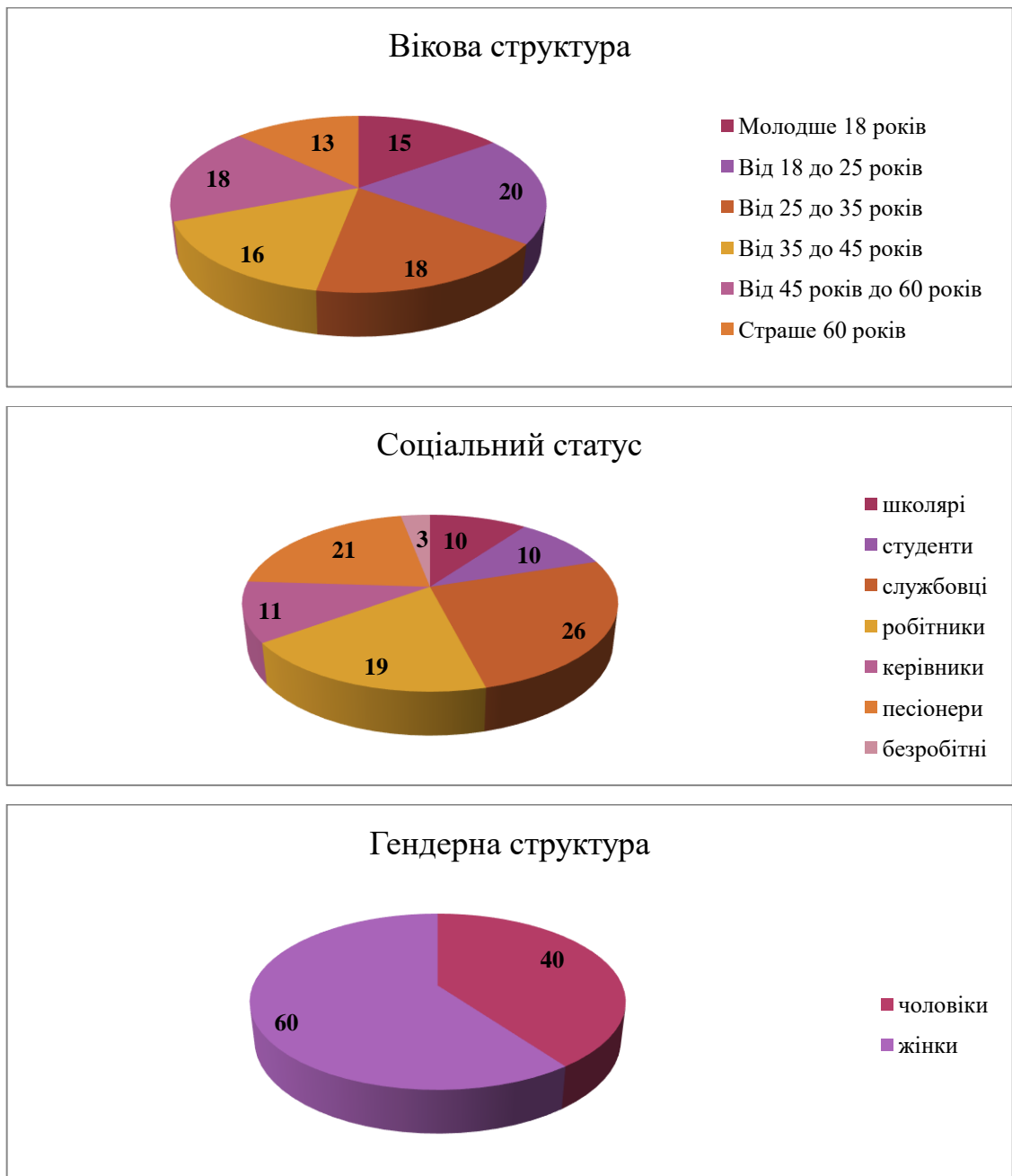


Рисунок 2.4 – Структура споживачів ТОВ «НРП» та магазинів (м. Суми)
(за даними дослідження компанії)

На рис. 2.5 представимо основні фактори, що впливають на покупку в ТОВ «НРП».

Як бачимо на рис. 2.5, основними факторами, що впливають на придбання товарів в ТОВ «НРП», є якість товару (39%) та якість обслуговування (30%).

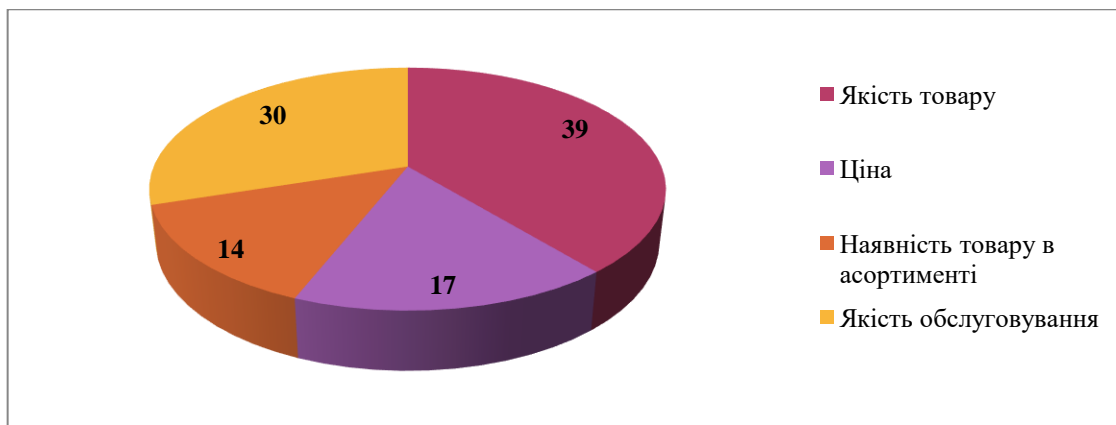


Рисунок 2.5 – Фактори впливу на процес придбання товарів ТОВ «НРП»

Для того щоб розуміти, які саме показники в діяльності ТОВ «НРП» для клієнтів є найважливішими, було проведено опитування. Об'єктом вивчення став ринок товарів електронної техніки в Сумському регіоні. У цьому дослідженні для проведення опитування було сформовано статистично значущу вибірку – 100 клієнтів ТОВ «НРП» (м. Суми). У ході проведення дослідження вимірюється значущість клієнта, якими оцінюється товариство, товар чи торгова марка.

Одним із можливих рішень цього завдання є складання та розрахунок індексу задоволеності споживача, що дозволить визначити очікування споживача та ступінь відповідності цим очікуванням параметрів торгівельно – комерційної діяльності ТОВ «НРП».

У результаті дослідження клієнтам було запропоновано оцінити ступінь значущості для них різних факторів, і навіть ступінь задоволеності ними.

При оцінці важливості даних факторів та ступеня задоволеності ними було використано 10-ти бальну шкалу. Споживачам пропонувалося поставити важливість показників, за якими вони оцінюють діяльність ТОВ «НРП».

Опитування проходив у формі анкетування, було запропоновано 15 показників і потрібно було поставити кожному показнику його важливість, так само для отримання об'єктивних даних було запропоновано, і порожній рядок до якого споживач міг занести і свій показник, який він вважає важливішим із представлених. Проаналізувавши дані з опитування, було побудовано діаграму «Показники, за яким відбувається оцінка ТОВ «НРП» (м. Суми), та їх важливість», яка представлена на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Важливість факторів для споживачів товарів та послуг ТОВ «НРП» (м. Суми)

Як бачимо на рис. 2.6, найбільш важливими для опитаних стали такі фактори, як графік роботи торговельних залів ТОВ «НРП» та магазинів «МОУО» (7,0), виконання гарантійних зобов'язань (7,5), зручність розташування магазинів «МОУО» (7,5) – це показує, що на даний момент існує велика кількість магазинів електронних товарів, та клієнти вибираю за принципом «який ближче, той і зручніший», можливість здійснення безготівкових розрахунків з процесі придбання товару (8,0).

На другому місці за важливістю показників стоїть «Широта модельного ряду електронних товарів», і це було передбачувано.

Найбільша міра важливості була присвоєна характеристиці «Якість обслуговування, ввічливість персоналу» (10,0), оскільки зараз конкуренція у цій галузі дуже велика, а асортимент продажу товарів та надання послуг в усіх підприємств чи організацій приблизно однаковий.

Під час анкетування споживачі розділили якість обслуговування на кілька підпунктів:

- ввічливість, компетентність;
- технічна грамотність персоналу;
- з'ясування потреб, правильний підбір товару (послуги);
- швидкість обслуговування;
- інформація про акції, які відбуваються;
- вміння працювати з усіма видами та формами оплати (готівка, картки, безготівкові розрахунки);
- відсутність помилок при роботі з грошовими коштами;
- акуратність при роботі з товаром (упаковка, демонстрація).

Якість обслуговування відіграє найважливішу роль при досягненні успіхів компанії, і повністю залежить від роботи персоналу, що працює на пряму з клієнтами, оскільки вони повністю впливають на даний показник.

В результаті дослідження споживачів ТОВ «НРП» та магазинів «МОУО» також було виявлено такі дані:

- яка продукція/послуги користується попитом;
- хто є її споживачем.

Більш детально розглянемо таку товарну категорію як «Мобільні телефони».

Мобільні телефони можна розподілити за групами. Основними критеріями груп вважатимемо:

- ціна;
- багатофункціональність;

- дизайн.

Групи мобільних телефонів.

1. Бюджетні телефони – недорогі телефони з мінімальним набором функцій. Ціна бюджетних телефонів у двох категоріях: до 2000 грн. та від 2000 – 4000 грн.

2. Іміджеві телефони – телефони-новинки, телефони з додатковими функціями, сучасним дизайном; на порядок дорожче за бюджетні телефони (смартфони). Ціна іміджевих телефонів у трьох категоріях:

4000 – 5999 грн., 6000 – 8000 грн. та від 8500 – 9500.

3. Телефони Бізнес-класу – телефони з наявністю додаткових функцій стриманий стиль у дизайні; на порядок дорожче за бюджетні телефони (смартфони).

Ціна телефонів бізнес-класу у трьох категоріях:

10000 – 14999 грн., 15000 – 24999 грн. та більше 25000 грн. (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Продаж телефонів у ТОВ «НРП», магазини «МОУО» (м. Суми) в залежності від виду телефону

Складемо таблицю продажів різних видів мобільних телефонів в залежності від віку покупців (на основі аналізу існуючих споживачів та структури продажів у ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) (табл.2.9).

Як бачимо з рис. 2.7 і з даних у таблиці 2.9, у ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) найбільшим попитом користується іміджеві телефони

(46%), друге місце бюджетні телефони (основна група їх покупців – молодь), найменшим попитом користуються телефони бізнес-класу.

Далі розглянемо таку товарну категорію як «Акcesуари».

Акcesуари за своїм призначенням можна поділити на 2 групи:

- витратні матеріали (Акумулятори, дата-кабель, СЗП, гарнітура, карти пам'яті та ін.);
- «фенечки» (шнурки, брелоки, наклейки, чохли, сумочки, гарнітура та ін.).

Таблиця 2.9 – Структура продажів мобільних телефонів у ТОВ «НРП», магазини «МОУО» (м. Суми), %

Категорії покупців	Бюджетні телефони	Іміджеві телефони	Телефони бізнес – класу
Молодше 18 років	85	15	0
Від 18 – 25 років	45	35	20
Від 25 – 35 років	10	65	25
Від 35 – 45 років	30	60	10
Від 45 – 60 років	50	48	2
Старше 60 років	90	10	0

Складемо таблицю продажів акcesуарів у ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) залежно від доходів споживачів салону (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Продаж акcesуарів у ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми)

Споживачі	Середній рівень доходів	Молодь	Високий рівень доходів
Низька ціна	Чохли, шнурки, карти пам'яті	Шнурки, брелоки, наклейки, карти пам'яті	Шнурки, брелоки, карти пам'яті
Середня ціна	Чохли, АЗУ, СЗУ, акумулятори	Гарнітура, кабелі, акумулятори	АЗУ, СЗУ, акумулятори
Висока ціна	-	Гарнітура, чохли, карти пам'яті	Чохли, сумочки, гарнітура

Як бачимо з даних у таблиці 2.10, першу групу аксесуарів за потребою купують усі користувачі мобільних телефонів незалежно від віку та рівня доходів. Товарам другої групи переважно віддає перевагу молодь.

Таким чином, ми розглянули та вивчили основних споживачів товарів та послуг ТОВ «НПП» магазини «МОУО» (м. Суми).

Далі, розглянемо чинники довкілля непрямого впливу на комерційно – торгівельну діяльність ТОВ «НПП» магазини «МОУО» (м. Суми).

Для аналізу чинників довкілля непрямого впливу на діяльність ТОВ «НПП» магазини «МОУО» (м. Суми) використовуємо PEST-аналіз, основні чинники якого представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Групування PEST факторів для PEST-аналізу ТОВ «НПП» магазини «МОУО» (м. Суми)

Група факторів	Опис фактора
1. Політичні чинники	Зміна законодавства у області ліцензування та оподаткування; Державний контроль за діяльністю бізнесу
2. Економічні чинники	Рівень інфляції; Покупна спроможність; Нестабільний курс долара та євро.
3. Соціально-культурні чинники	Суспільні цінності ; Демографічні фактори; Рівень індивідуального доходу; Новинки у галузі електроніки, телефонів та ін.. (гаджети)
4. Технологічні чинники	Нововведення; Інновації у галузі електроніки та техніки

Кількісний PEST-аналіз представлений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Кількісний PEST-аналіз ТОВ «НПП» магазини «МОУО» (м. Суми)

№	Фактори	Вага	Бал
1	2	3	4
1. ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ			
1.1	Зміна законодавства у області ліцензування та оподаткування	5	-1

1.2	Державний контроль за діяльністю бізнесу	6	-2
			-17
2. ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ			
2.1	Рівень інфляції	8	-2
2.2	Покупна спроможність	7	-1
2.3	Нестабільний курс долара та євро	5	-1
			-28

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4
3. СОЦІАЛЬНО–КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ			
3.1	Суспільні цінності	4	+1
3.2	Демографічні фактори	5	-1
3.3	Рівень індивідуального доходу	6	+1
3.4	Новинки у галузі електроніки, телефонів та ін.. (гаджети)	10	+2
			+16
4. ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ			
4.1	Нововведення	1	+1
4.2	Інновації у галузі портативної техніки (гаджети)	5	+2
4.3	Досягнення в галузі комп'ютерної техніки	3	+2
			+17

У результаті проведеного PEST-аналізу можна дійти висновку, що загалом вплив чинників середовища непрямого впливу на діяльність ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) носить загалом досить сприятливий характер.

Найбільшу загрозу для ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) становлять економічні чинники. Саме на подолання загрози з боку економічних факторів товариству слід спрямувати свої сильні сторони та основні сили.

Рівень життя споживачів у місті Суми не досить високий, що дозволяє населенню задовольняти в основному базові потреби (харчування, комунальні витрати тощо), і не досить часто купувати різні гаджети.

Також великий вплив на діяльність ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) надають технологічні фактори. У товариства є можливості, які воно може реалізувати, якщо вірно спрямує на це свої сильні сторони, а також,

якщо зуміє використовувати ці можливості для посилення своїх слабких сторін, так само відзначимо, що технологічні фактори в основному впливають на ринок мобільних рітейлів.

Політичні чинники в діяльності ТОВ «НРП» магазину «МОУО» (м. Суми) мають помірний вплив. Незважаючи на наявність загроз, у товариства достатньо можливостей для їх подолання.

Для аналізу внутрішнього середовища в діяльності ТОВ «НРП» магазину «МОУО» (м. Суми) на основі SNW-підходу заповнимо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Стратегічний SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НРП» магазину «МОУО» (м. Суми)

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка	Коментар
1. Стратегія організації	80	Цілі підприємства чітко сформульовані, прописані плани, керівництво бачить перспективи розвитку, цілі, задачі та місія підприємства добре сформульовані
2. Перспективність галузі	75	Галузь перспективна, ринки збуту розширюються
3. Загальний фінансовий стан, в т. ч	50	Нормальний фінансовий стан з епізодичною затримкою платежів
3.1 рівень бухгалтерського обліку	60	Бухгалтерський облік проводиться відповідно до особливостей діяльності сфери організації
4. Конкурентоспроможність продукції	85	Продукція високої якості та відповідає вимогам ринку
5. Використання технологій	60	Широке застосування нових технологій та обладнання
6. Рівень менеджменту	80	Склад топ-менеджменту має достатній досвід у галузі управління підприємством
7. Відомість товарного знаку, політика брендування	80	Достатньо відомий у регіоні та за його межами
7.1 якість персоналу	55	Недостатня кількість досвідчених спеціалістів
7.2 репутація на ринку	80	Компанія зарекомендувала себе як надійного партнера та контрагента
8. Репутація як працедавця	55	Спостерігається середній рівень плинності кадрів

Стратегічний SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НРП» магазину «МОУО» (м. Суми) проводився методом експертних оцінок.

Отже, за даними таблиці 2.13 слід зазначити, що у Стратегічній SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) у категорії найкращої ланки функціонують співробітники високої кваліфікації, з величезним досвідом роботи. Але товариство відчуває брак рядових співробітників з досвідом роботи та відповідальним ставленням до виконуваних функцій.

ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) обрало стратегію розвитку «Широкої диференціації», тому що компанія має на меті: надати споживачам ширший спектр товарів та послуг. Мета полягає в залученні якомога більшої кількості споживачів, завдяки надання реалізації різних товарів та послуг, використовуючи при цьому до кожного покупця персональний підхід. За підсумками аналізу на корпоративному рівні можна зробити висновок про різнобічний потенціал компанії, з одного боку є чіткі цілі та напрями подальшого розвитку, що в умовах конкурентного середовища є одним із найважливіших факторів існування.

ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) працює в сегменті, де є вже безліч конкурентів, багато з яких вже встигли себе зарекомендувати, проте компанія займає лідируючі позиції. Позиції конкурентів досить сильні, але, незважаючи на це, компанія реалізує власні товари та надає свої послуги більшому колу клієнтів, робить індивідуальний підхід до процесів співпраці з кожним клієнтом.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «НРП» та магазинів «МОУО» (м. Суми) є : гнучка система ціноутворення на товари та послуги, індивідуальний підхід до кожного клієнта, висока якість товарів та послуг.

Проблеми ТОВ «НРП» магазини «МОУО» (м. Суми) : високий рівень плинності кадрів; нестача досвідчених фахівців.

Більш детальний аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «НРП» та магазинів «МОУО» (м. Суми) проведемо за допомогою SWOT-аналізу, який представлений у таблиці 2.14.

Сила - Погрози (ST)

Для того, щоб компенсувати зростаючий конкурентний тиск, необхідно повною мірою використовувати можливості компанії з інвестування в розширення роздрібної мережі компанії, зміцнюючи тим самим перевагу масштабу та цінового лідерства, а також забезпечуючи надійний збут.

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «НПП» і магазинів «МОУО» (м. Суми)

Потенційні внутрішні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)
Доступ до «довгого» та «короткого» фінансування	Складна система управління запасами
Визнаний ринковий лідер	Дуже «пласка» структура управління
Чітко сформульована стратегія	
Використання механізму економії, нова система ціноутворення	
Надійна мережа розподілу товару	
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні загрози (T)
Високий рівень пропозиції товарів на ринку	Не достатня лояльність місцевої влади
Розширення діапазону можливих товарів та послуг	Зростаючий тиск конкуренції
	Насиченість ринку

Пом'якшити можливу несприятливу позицію місцевої влади стосовно компанії, пов'язану з низькими податковими потоками до місцевого бюджету, можна підкреслюючи абсолютне лідерство компанії в регіоні та фактор стримування цін.

Сила – Можливості (SO)

Маючи можливості залучення вигідного фінансування на розвиток необхідно орендувати «найкращі» приміщення, створюючи тим самим додатковий бар'єр для нових гравців і складнощі для розвитку існуючих конкурентів.

Необхідно максимально використати можливості найбільшої роздрібної мережі міста для розширення пропозиції товарів та послуг, провести аналіз можливостей вступу до партнерських відносин з компаніями, зацікавленими у використанні ресурсу сильних та слабких сторін ТОВ «НПП» та магазинів «МОУО» (м. Суми).

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «НРП» ТА МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ МОУО

3.1 Аналіз стратегічних напрямків розвитку системи маркетингу в ТОВ «НРП» та торгової мережі МОУО

I. Вихід на ринок

На першому етапі, етапі новачка ринку - торгова мережа МОУО оцінив ринок, взяла за основу існуючі принципи ринку, що і представники великого ритейлу: Comfy, Ельдорадо, Фокстрот та Технополіс. Власники компанії ставили ідентичні завдання: відкривати більше ста магазинів, завойовувати все більшу територію. На той час було таке розуміння, що від масштабу мережі буде залежати її успіх і доля ринку».

Вийшовши на ринок цифрової техніки у 2009-му, за 2,5 року компанія відкрила 37 магазинів. До 2012-го її оборот досяг \$ 50 млн. У сегменті ТЕМАХ (побутова техніка та електроніка), який GfK Україна оцінювала в 2012 році в 44,4 млрд. гривень, частка МОУО склала 0,9%. Але з ростом мережі стала швидко знижуватися ефективність, збільшилися витрати, з'явилися незначні збитки.

Тільки з березня по серпень 2012 року кількість торговельних точок МОУО зросла мало чи не вдвічі - до 55, а число працівників перевищила 450 чоловік. Вартість оренди у деяких магазинах почала перевищувати їх прибуток. «Колишній формат магазинів вже став не актуальним», - вирішило керівництво Apple Consulting, компанія якої згодом стала консультантом мережі МОУО.

Проведений аудит виявив ряд системних проблем. Головні з них:

- відсутність логістики між різними магазинами;
- величезні запаси товару, який втрачає свій попит, а окремі позиції могли лежати на складах більше ніж рік, тоді як життєвий цикл товару на цьому ринку – від трьох до шести місяців. Постачальники стимулюють мережу

здійснювати закупівлі на довготривалий срок, тому відмовитися від обсягів практично не можливо. Така політика призводила до заморожування оборотних коштів компанії .

II. Презавантаження

Масштаби змін в компанії почались з 2021 року, та вони не лякали генерального директора. Менш ніж за рік в МОУО змінили 50% керівників вищої ланки, навіть комерційний директор залишив свою посаду. Вони просто не змогли працювати в нових умовах.

Перші кроки – зниження цін у роздрібних магазинах, що дозволяло розширити коло потенційних клієнтів, і дворазове збільшення маркетингового бюджету – не дали бажаного результату. Магазины площею 200-250 кв. м, які запускалися на початку розвитку мережі й були привабливі, продовжували приносити збитки не перекриваючи оренди. Рішення проблеми було очевидним: закривати їх або кардинально скорочувати площі. Щоб не розгубити постійних клієнтів, мережа йшла іншим шляхом.

Наприклад, в Одесі в ТРЦ «Середньофонтанський» площа магазину була знижена з 180 до 100 кв. м, в результаті його дохід зріс на 20%. Схожий ефект спостерігався в київських ТРЦ «Квадрат» і «Dream Town 2».



Рис. 3.1 – Динаміка ринкової частки ТОВ «НПП» та торгової мережі МОУО

Паралельно керівництво компанії впровадило програму «Актуальний асортимент», що передбачало повернення необоротного товару в розподільні центри постачальнику, та оперативні доставки в магазини ходових позицій. Маючи оновлену вітрину, торгові точки змогли підвищити швидкість обслуговування клієнтів, та надати їм бажаний товар. Також нововведення дозволила скоротити обсяг заморожених в товарних залишках грошових коштів.

Змінився підхід і до системи мотивації персоналу. Продавці стояли перед дилемою: продавати дрібний товар швидко і багато, або дорогий, на реалізацію якого буде потрібно набагато більше часу, клієнти потребували більше консультації. При першому варіанті міг збільшитися коефіцієнт обслуговування покупців, але падала величина середнього чека, при другому – навпаки. Для мотивації співробітників МОУО почала використовувати нову систему мотивації «виторг з відвідувача». Це й дало свої результати. Неважливо, що саме продавець продав, батарейку або дорогий ноутбук. У залік відтепер йшло все.

III. Організація торгівлі в мережі Інтернет

Але і цих зусиль виявилось недостатньо: у 2021 році традиційний роздріб зіткнулася з різким падінням обсягів продажів. Клієнти заходили в торгові точки тільки для консультацій, а потім купували продукцію в інтернет-магазинах. Коли число таких клієнтів «зашкалило», в компанії усвідомили: треба розвиватися паралельно і в мережі Інтернет.

До цього моменту МОУО не рахувала онлайн-магазини конкурентами, а тому свій інтернет-канал продажів просто не розвивала. Сайтом займалися лише дві особи, які стежили за тим, щоб ресурс завантажувався, і відповідали на дзвінки.

На першому етапі в нову платформу було інвестовано \$ 10 000, потім вкладення грошей в інтернет-магазин стали постійними. Але час було втрачено: за підсумками 2020 року виручка Моуо склала до \$ 47,2 млн., а ринкова частка знизилася до 0,8%. Відновити зростання вдалося лише за

підсумками 2021 року, коли на додачу до просування в онлайн МОУО вийшла за рамки сегмента електроніки і істотно розширила асортимент.

Активний розвиток в глобальній мережі повністю змінило уявлення про бізнес-процеси компанії. МОУО раніше не стикалася з багатьма речами: процес доставки товару, резерв, відстеження та ведення замовлення. Підходи до роботи були зовсім іншими, ніж в традиційній роздрібній торгівлі.

Нині в МОУО не поділяють свій інтернет-майданчик і фізичні точки продажів і називають себе омніканальним ритейлером (коли клієнт, наприклад, почав покупку в інтернеті, а продовжив у магазині цієї ж мережі, або навпаки). Саме наявність в активі компанії як онлайн-майданчика, так і традиційних магазинів разом з активним рекламним просуванням дало потужний поштовх розвитку.

Для клієнта точка продажу є певною гарантією, що тебе не обдурять і магазин завтра не закриють. При цьому справа не тільки в зручності для відвідувача, але і в можливості для продавця запропонувати покупцеві при видачі товару ряд послуг, будь то продаж аксесуарів або поповнення мобільного рахунку. Таким чином компанія створює додатковий трафік своєї стаціонарної точки.

Перші успіхи надихнули менеджмент на нові експерименти. Керівництво компанії побачило, що їх зусилля в Інтернеті привели до того, що продажі зростають швидше ринку. Під час проведення аналізу таких даних, виявилось, що для клієнтів МОУО важлива можливість забирати товар в магазині. Але інвестувати у відкриття повноцінних магазинів не зважилися: занадто великі витрати. Запуск традиційної точки продажів в розкрученому ТРЦ обходився для МОУО в суму від \$ 50 000 до \$ 80 000. Щоб скоротити витрати, інвестори МОУО запропонували спробувати формат «магазин без товару».

У 2021 році компанія відкрила сім пунктів продажів МОУО online - торгові точки площею 20-40 кв. м без товару в зонах з високим трафіком відвідувачів. Схожі формати успішно працювали в інших країнах. У компанії

планували запустити до 300 таких точок. Але перші експерименти показали неспроможність цієї стратегії. Клієнти відкривали двері, бачили магазин без товару, а тільки з парою стійок замовлення і говорили: «А, ви ще не відкрилися?» Коли через дев'ять місяців збитки склали понад 2 млн. гривень, менеджмент вирішив зупинити проект.

ТОВ «НПП» та торгова марка MOYO все більше звертали увагу на онлайн-продажі, а роздрібні магазини повинні були стати продовженням полицки в Інтернеті. Якщо спочатку сайт компанії знаходився на задньому плані, то зараз через цей канал продажів генерується понад третини виручки всієї мережі.

Чистий прибуток MOYO в 2021 році зросла на 44% у валюті, а в 2019-му ще на 20%. Найбільший внесок принесли смартфони і нові категорії (спорттовари, інструменти, іграшки, товари для будинку, кондиціонери). Бренд MOYO помітно підріс і став більш впізнаваний в мережі.

З самого початку MOYO орієнтувалася на преміальний сегмент і була налаштована на хороший сервіс. Зараз компанія багато інвестує в маркетинг і рекламу, виводить на ринок нішеві унікальні пропозиції і часто експериментує.

Втім, клієнти нарікають, що останнім часом сервіс компанії кульгає, підтвердженням чому служить маса нарікань в соціальних мережах. Але керівництво компанії намагається звести що відсоток проколів до міняльного мінімального розміру, половина претензій припадає на випадки, коли клієнт замовив не той товар, неправильно вказав номер телефону, не брав трубку.

IV. Революційний формат

З просуванням сайту MOYO.ua виросла потреба в відвантаженні товару, зросла кількість працівників кулл-центру з п'яти осіб до сорока, аналізуючи попит клієнтів керівництво компанії дійшло висновку, що більшість запитів приходились на час після 21:00 години, а саме в цей час кулл-центр припиняв свою роботу. Було прийнято рішення відкрити магазин при складі, та надати йому можливість обробляти заклази клієнтів цілодобово, здивуванню не було

меж, потік клієнтів не припинявся, товарообіг магазину без вітрини, налічує 10% від обігу всієї компанії.

Працівники Києва у більшій мірі ведуть нічний тип життя, вирішують поточні питання після виконання основної роботи, саме тому їм дуже зручно робити покупки у нічний час.

У жовтні 2019 роки відбулося відкриття MOYO 24/7, даний проєкт став одним з найбільш ефективних серед магазинів у мережі. Унікальність стала у поєднанні Інтернет полки величезного склад, численність товару налічує понад 10 000 одиниць товару. Результат товарообігу складає приблизно 10 відсотків від обороту компанії.

Основною перевагою проєкту MOYO 24/7 – стає можливість спокійно обрати товар працюючи у офісі, чи маючи доступ до сайту moyo.ua, а забрати через хвилину безпосередньо у магазині при складі. Якщо клієнт має бажання отримати товар за місцем роботи компанія доставить товар за хвилину, тим більше якщо не вклася в строк, вона заплатить клієнту 200 гривень компенсації за затримку доставки. Також впроваджена нова можливість налаштування техніки у магазині при складі.

Таким чином враховуючи систему вдосконалення, зниження проценту відмов компанії вдалось скоротити витрати на 40%. Якщо в 2013 році показник рентабельності інвестицій в запаси був на рівні 7,8%, то до 2016 року, незважаючи на економічну кризу, він виріс до 8,8%. При цьому на ринку, який останні роки стоїть на позначці 47-48 млрд. гривень, компанія збільшила частку до 1,8%.

Навесні 2020-го року в магазинах Novus рітейлер запусив новий проєкт MOYO Mini – він передбачає лише пункти видачі, де можна не тільки забрати товар вагою до 7 кг, а й отримати професійну консультацію, зробити налаштування придбаної техніки. Мета компанії – мати такі точки продажів на більшості АЗС в Україні.

Стосовно розвитку регіональних магазинів було запропоновано нове рішення, створення магазину – гібриду. Більшість рітейлерів мають

однобокий шлях розвитку, компанія Фокстрот та Комфі, як приклад все більше вкладає у створення величезних магазинів, площею від 1000 метрів квадратних, за думкою їх керівництва клієнт повинен бачити товар, який він купує, клієнт має можливість отримати повну консультацію від продавця, який роками надає цей товар. В ритейлі такі магазини називають – Динозаврами, можливо тому, що їх формат незабаром втратить привабливість, тому, що більшість клієнтів купують товар у Інтернеті.

Інший же формат створений лише на продажі у Інтернеті, продажі товару шляхом самостійного вибору товару, без додаткової допомоги консультанта, або сси лаючись на відгуки таких самих клієнтів, які в більшості випадків пишуть не дуже позитивні відгуки. До таких продавців належить Алло і Розетка, за свою специфіку вони використовують маленькі точки видачі продукції, не владуючи ні сил, ні коштів у навчання працівників, які безпосередньо контактують з клієнтом.

В результаті такого розділення компанія МΟΥО для магазинів у обласних центрів, таких як Полтава, Суми, Рівно, Кременчук, розробила, та постійно вдосконалює магазини – гібриди. Основною перевагою магазинів є симбіоз в широкого асортименту, у вигляді електронної вітрини, зручного розташування магазину, а це найбільші ТРЦ міст, і величезні складські запаси при магазині.

Потрапляючи в магазин клієнт має можливість побачити товар на вітрині, так вона не дуже велика, але на вітрині зібрані всі топові моделі, не з власного розсуду, а з статистики продажів компанії JFK, саме тому клієнт може тестувати вподобаний товар, вітрина створена таким чином, щоб клієнт мав нагоду бачити не лише розмір бажаною моделі, а і всі кольори, тож кожна серія представлена у різному кольорі. Товар на вітрині переводять обов'язково у новий статус розпакованого, тому при обліку зрозуміло новий товар, чи його вже тестували. З 2021 року продажі з електронної полки підвищили вимоги клієнта до зовнішнього вигляду товару, більшість вимагають товар у заводській упаковці, саме для таких клієнтів і створений склад при магазині.

Симбіоз невеликої вітрини и великих залишків у самому магазині дозволяє підібрати товар тут і зараз, та продати товар, який має заводський вигляд. Можливо це буде дивно, але для прикладу магазин 100м² MOYO нараховує близько 85шт. ноутбуків на залишку, а залишок магазину Фокстрот 600м² становить 40шт. Виникає питання де клієнт зробить свій вибір.

Стосовно кваліфікації працівників проведена величезна робота. З 2021 року керівництво компанії MOYO сильно розширило HR відділ, підбору на тестуванню працівників уділяють все більше уваги, бо клієнт стає все вибагливим и потребує до себе все більше уваги. На прикладі Фокстрота можна розібрати ланцюг процесу продажу і порахувати численність працівників задіяних у ньому, насамперед це продавець, він підбирає бажану техніку, по друге це представник банка, по третє це касир, по четвєрте це майстер з налаштування техніки, по п'яте це охоронець, який перевіряє товар при виході з магазину, у компанії MOYO всю, цю роботу виконує один продавець - консультант. Саме тому на відділ підбору персоналу та відділ навчання покладена така велика відповідальність. Компанія MOYO працює офіційно, а процес навчання триває близько двох місяців, саме тому працівників попереджують про випробувальний термін. Після проходження випробувального терміну продавець спокійно володіє знаннями з 1С – програми обліку та контролю, безпосередньо знає технічні характеристики всієї проданої техніки, і техніки, яка не представлена на вітрині, знання з налаштування техніки, робота з касою та програмами з кредитування. Обсяг інформації та тестування дуже великий, не все проходять випробувальний термін, але після його проходження стають дійсно кваліфікованими спеціалістами високого рівня, з достойною заробітною платною. Вісімдесят відсотків працівників працюють більш ніж три роки в компанії, і керівництво стимулює їх додатковими мотиваційними проектами, відпочинком в Карпатах, Єгипті, робить цінні подарунки за досягнення у продажах. Піклування про своїх працівників, це вкладання у своє майбутнє, що б не казали продаж у Інтернеті позбавляє можливості спілкування з людиною,

роботи не можуть замінити живе спілкування. Прикладом живого спілкування стають постійні клієнти, які все більше приходять не до компанії МОУО, а до окремих працівників, приходять за довірою, за думкою спеціаліста, цифрова техніка занадто складна, навіть для молоді, а більшість наших клієнтів має вік за 30 років, тому консультація стосовно придбаної техніки є ключовим у нашій роботі.

3.2 Пропозиції щодо основних напрямків реалізація збутової концепції за роками

Маркетингова концепція – концепція чистоти.

Перша ключова зміна маркетингу – це зміна бренду, насамперед уберуть всі зайві кордони, зроблять його без рамок та кордонів. Основний колір буде білий, колір чистоти та прозорості, колір показує, що компанії немає чого приховувати, вона платить всі податки, офіційну за робітню платню, піклується про відрахування до бюджету країни. Одним з аспектів білого кольору буде й офіційно ввезені товари, робота лише з постачальниками офіційного ввозу, ми проти «сірого» або «нелегального» товару.

Новий логотип МОУО без кордонів відображає відкритість, прозорість і чесність бізнесу, компанія повинна стати приваблива не лише для клієнтів, а й для працівників, я вважаю, що працювати потрібно в Україні, навчатись, та отримувати досвід в Українських компаніях, таких як МОУО, працівником якої я є.

Разом з білим кольором маркетингова складова буде впроваджувати чотири ключові принципи:

- швидкість,
- комфорт,
- зручність
- довіру.

На основі цього також будуть й вдосконалюватися й сервіси компанії, частину вже вдалось втілити в життя, над частиною працюємо, як приклад

впровадження обміну товару на новий при поломці, прокат техніки, обмін товару по програмі трейдин, підвищення зручності роботі сайту, перехід на нову платформу Amazon.

Концепція MOYO 24/7

Результативність магазину MOYO 24/7 у Києві по вул. Марка Вовчка 18а перевершила всі очкування, один магазин виконує приблизно 10% обігу всієї компанії, саме цей факт створив одну з концепцій розвитку на 2019 рік. Компанія MOYO планує відкрити три таких магазину - складу у містах Львів, Одеса, Харків.

Концепція нового формату, магазин – гібрид.

У грудні 2020 року мережа MOYO відкрила магазин у новому форматі, який розташовано в столичному торгово-розважальному центрі Dream Town. В цьому магазині компанія торговий зал розділила на п'ять ключових зон по групах товарів, зробила також акценти на досвід працівників і тестування товару клієнтом, максимальна доступність товару.

У рамках концепції мережа MOYO повністю змінила магазин і підхід до клієнта, а саме до продажі. Клієнт може не просто подивитися будь-який товар, а в повній мірі тестувати його в зоні Experience, зона зроблена по принципу домашньої будівлі.

У ній можна підключити гаджет до телевізора, випробувати окуляри віртуальної реальності, зробити знімки на новітніх камерах в різних режимах і подивитися їх на великому екрані.

Вперше в Україні були використані 3D-панелі у відділі фототехніки і Music box.

Новітній формат дає можливість не тільки протестувати прилад, а й отримати найширший асортимент популярної техніки, новітня програма аналітики формує попит клієнта згідно посилань на сайт саме в цьому місті, саме в цьому районі, в залишки товарів магазину.

Магазини гібридного формату мають незначну вітрину, але значні залишки товарів, що дає можливість купити тут і зараз. Клієнти вимагають нового товару, і нововведення повністю, цьому відповідають.

Масштабування мережі у 2022 році

Пошук нового формату практично припинив відкриття нових магазинів і як наслідок зростання прибутку не через кількість, а через якість, починаючи з 2020 року компанія МОУО планує відкрити, шляхом масштабування, ще 30 магазинів, що безпосередньо дасть нові робочі місця та відрахування до міських бюджетів.

Торгова мережа МОУО планує розвиток не лише у містах мільонерах, а й розширення своєї мережі у містах від 100 тисяч осіб, з 2024 року торгівельна мережа планує розширюватися і у містах з меншим населенням.

Планування враховує навантаження на всі відділи, не лише з продажу чи маркетингу, особливу увагу приділяють HR відділу, бо саме швидкий розвиток потребує навчання нових керівників, підбор нового персоналу, формування команди професіоналів.

З точки зору генерального директора мережі МОУО Андрія Баришенка, найбільш оптимальний розмір мережі техніки та електроніки в Україні – 80-120 торгових точок. Мережа МОУО не ставить мету увійти в число лідерів за кількістю точок. Головна мета мережі МОУО – стати мережею з найлояльнішою базою споживачів. З точки зору бізнесу можна постійно залучати нових клієнтів, але ця стратегія не ефективна в довгостроковій перспективі. Набагато важливіше, щоб люди поверталися до продавця знову і знову. І для мережі МОУО буде досить позитивним результатом, коли у неї будуть лояльними 60-70% споживачів. Саме ця амбітна мета для бізнесу. Бо все інше – це масштабування, зростання прибутку і товарообігу – це вже наслідок того, як мережа МОУО працює з клієнтами.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано наукові публікації наукового керівника роботи [51-70].

ВИСНОВКИ

Аналітичне дослідження процесу маркетингового стратегічного планування в даній роботі було проведено на прикладі функціонування ТОВ «НРП», яке представлено мережею магазинів МОУО.

ТОВ «НРП» є національною компанією роздрібною торгівлі та Інтернет продажу, асортимент якої досягає 60 000 одиниць виробів. Заснована компанія ТОВ «НРП» у травні 2009 році, засновник і власником є Федорак В. В.

Основною місією ТОВ «НРП» є забезпечення потреб споживачів у придбанні електронних товарів. Її можна сформулювати наступним чином : «Ми прагнемо, щоб наші споживачі отримували задоволення від здійснення якісної та комфортної покупки, на визначених умовах та в гарантований час. Ми наближаємо продукти технічного прогресу до їх користувачів».

Основним слоганом торгівельної мережі ТОВ «НРП» є: «МОУО – магазин цифрових рішень»!

Аналізуючи основні показники фінансово – економічної діяльності ТОВ «НРП» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції за 2023 р. на 37,5 %, також зросла сума валових витрат (9,6%). Зростання обсягу реалізованої продукції пов'язано з розширенням асортименту продукції, яка представлена в ТОВ «НРП». Позитивним також можна вважати зростання фондоддачі на 27,8 %, та скорочення фондомісткості на 10 %. Ці показники говорять про те, що наявні ресурси ТОВ «НРП» використовує досить ефективно.

В 2023 р. ТОВ «НРП» отримало більший розмір доходу на 37,5% (108489 тис. грн.), а також відбулося зростання чистого доходу на 86791 тис. грн.. Хоча при цьому валові витрати в 2023 році збільшилися на 9,6 % (13349 тис. грн.), але це не вплинуло на суму валового прибутку, який зріс на 79,6 % (73442 тис. грн.) що говорить про те, що діяльність ТОВ «НРП» є прибутковою.

Отже, необхідно зазначити, що на етапі розвитку ринкових відносин,

головною умовою фінансового зростання підприємств є їх інтенсивна діяльність на ринку.

Актуальною вимогою стає інформація про те, хто є кінцевим споживачем, та вміння підприємства грамотно реагувати на зміну його вимог. Без урахування цих факторів економічне зростання підприємства неможливе. Підприємство зобов'язане вивчати нові можливості для продажу товарів чи послуг, вивчати інтереси та запити покупців, підвищувати престиж свого підприємства на ринку. Ця економічна поведінка зазвичай асоціюється з маркетингом.

Для переважної кількості сучасних організацій з урахуванням їх стратегій та цілей, маркетингова діяльність є головною особливістю, що забезпечує їхнє успішне існування на ринку. Вивчення конкурентного середовища допомагає підприємству отримати більше інформації про головних конкурентів, визначити методи конкурентної боротьби, порівняти якість товарів, ціни тощо. Маркетинг спрямовує діяльність підприємства задоволення запитів ринку з допомогою створення цінностей для споживачів. Він впливає загальну ефективність роботи підприємства, і навіть процес формування прибутку. Досягнення високих показників діяльності організації необхідно забезпечити стійку перевагу компанії перед конкурентами.

Існує 3 основні чинники орієнтації підприємства на ринку:

- орієнтація на споживача, яка передбачає зосередження уваги на всіх рівнях організації визначення потреб покупця, і створення їх основі цінностей, які будуть користуватися попитом;
- орієнтація на проміжного клієнта, яка орієнтує компанію на ефективну роботу з торговими фірмами. Їх слід сприймати як клієнтів компанії, враховуючи у роботі їх специфічні потреби;
- орієнтація на конкурентів передбачає визначення їх сильних і слабких сторін, і навіть розробка заходів, які сприяють швидкій реакції на зміни ринку.

У сучасному бізнес-середовищі головна функція маркетингу полягає у

створенні та забезпеченні вільного і конкурентного обміну між виробниками та споживачами. Ринок має бути забезпечений ефективним попитом та пропозицією на товари та послуги. І тому потрібна організація потоку товарів та послуг між учасниками ринку, і навіть супровід цього процесу наявністю необхідної інформації.

Роль стратегічного планування у маркетингу полягає у забезпеченні процесу обміну та комунікації між продавцями та покупцями. Головною ідеєю, на якій ґрунтується на комплексі маркетингу, є задоволення запитів та потреб покупців. Для забезпечення ефективної роботи потрібно дослідити запити ринку та спрямовувати свою діяльність на максимальне їх задоволення. Стратегічний маркетинг здійснює вивчення поведінки споживачів, основу якого становлять їхні потреби. Всі маркетингові дослідження на початковому етапі спрямовані на виявлення потреб покупців, оскільки від них залежить подальша поведінка споживача. Потреби визначають запити покупця та можливість подальшої купівлі певного виду товарів. Головною умовою успішного існування українських компаній в даний час є їх здатність вивести на ринок такий товар або послугу, яка перевершуватиме пропозиції конкурентів, або матиме нові властивості. Досягти успіху у комерційній діяльності можна лише завдяки задоволенню потреб споживачів.

Таким чином, без урахування тенденцій, що відбуваються на ринку, підприємство не може успішно існувати. Для досягнення високого рівня продажу свого товару та ефективного знаходження на ринку компаніям необхідно займати активну позицію. Сучасна маркетингова політика є уособленням такої активності.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико – методичні основи організації процесу стратегічного планування в маркетинговій діяльності, було визначено місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання сучасного підприємства, досліджено

процес розробки стратегії маркетингової діяльності на підприємстві та розглянуто основні методи і принципи стратегічного планування в системі маркетингу.

В другому розділі було проведено аналітичне дослідження процесу маркетингового стратегічного планування на прикладі діяльності ТОВ «НРП» та мережі магазинів МОУО. Проведена організаційно – економічна характеристика ТОВ «НРП» та мережі магазинів МОУО, досліджено стан українського ринку цифрової техніки в процесі стратегічного планування маркетингової діяльності даного підприємства та проведено аналітичне дослідження процесу стратегічного маркетингового планування в ТОВ «НРП» та мережі магазинів МОУО.

Третій розділ містив основні напрацювання щодо удосконалення збутової політики для ТОВ «НРП» та торгової мережі МОУО. Було проаналізовано стратегічні напрямки розвитку системи маркетингу ТОВ «НРП» та торгової мережі МОУО та розроблені пропозиції щодо основних напрямків реалізація збутової концепції за роками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв, М.В. Маркетинг. Збірник завдань для практичних занять. К. БІСДО, 2020. 112 с.
2. Бабаченко, Л.В. (2017). Про сутність стратегічного маркетингу. *Економічний журнал*. 3, 52–54.
3. Баталова, О.С. (2021). Зміст поняття «маркетингова стратегія». *Проблеми сучасної економіки*. 19, 103-106.
4. Бурлаков, А.Н. Стратегічний маркетинг. Вінниця : Бізнес-школа. 2015. 60 с.
5. Вачевський, М.В., Долішній, М.І., Скотний, В.Г. Маркетинг для менеджера. Стрий: Просвіта, 2020. 114 с.
6. Войчак, А.В., Павленко, А.Ф. Системи та характеристики сучасного маркетингу. К.: КДЕУ, 2018. 163с.
7. Воронов, А.В. Маркетинговий менеджмент. К.: КНЕУ, 2019. 268с.
8. Гейк, П., Джексон, П. Вчись аналізувати ринок/ Пер. з англ. Львів: Сейбр. Світло, 2019. 270с.
9. Гаркавенко, С.С. Маркетинг. К.: Лібра, 2021. 384 с.
10. Герасимчук, В.Г. Маркетинг. Графічне моделювання. К.: КНЕУ, 2020. 300 с.
11. Герасимчук, В.Г. Маркетинг: теорія і практика. К.: Вища школа, 2018. 327 с.
12. Голубенко, Є.П. (2022). Стратегічне планування та роль маркетингу в організації. *Маркетинг та реклама*, 3. 19-28.
13. Дихтль, Е., Хершгейн, Х. Практичний маркетинг. Х.: Ельга:,2019. 255 с.
14. Завгородня, А.В., Кадзевич, М.С. Маркетинг: методи та процедури. Л.: ЛФЗІ, 2017. 113 с.
15. Ілляшенко, С. М. Маркетингова товарна політика. С: ВТД «Університетська книга», 2015. 234 с.

16. Ілляшенко, С. М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства. С: ВТД «Університетська книга», 2019. 328 с.
17. Ілляшенко, С. М. Маркетинг: бакалаврський курс. С: ВТД «Університетська книга», 2020. 976 с.
18. Зозульов, О.В. Поведінка споживачів. К.: Знання, 2018. 364 с
19. Князева, Т.В. (2021). Координація взаємодії учасників інноваційного процесу на основі положень концепції маркетингу відносин. Роль молоді у розвитку АПК України: *V Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. студентів, аспірантів і молодих вчених*, 22-23 квітня 2021 р.:тезидоп. Київ: НУБіП, 2021. С. 32-34.
20. Князева, Т.В. (2021). Особливості управління результативністю маркетингу на електронному ринку. *Глобальний маркетинг: аналіз і виклики сучасності: III міжнар. наук.-практ. конф.*, 27 травня 2021 р.: тези доп. Київ, НАУ, 2021. С.107-109.
21. Князева, Т.В., Скрипнікова, П.С. (2021). Важливість маркетингових досліджень для компаній зв'язку. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення». 21 жовтня 2021 р. Том 1. К.: НАУ, 2021. С.332-333.
22. Красько, В. В. Основи маркетингу. К. Вища школа. 2018. 278 с.
23. Крикавський, Є. Збутова логістика. Львів: ДУ «Львівська політехніка», 2018. 264с.
24. Куденко, М.В. Організація менеджменту на промисловому підприємстві. К.: КДЕУ, 2020. 40 с.
25. Лемешенко, В. Д. Маркетинг підприємства. Т. Танга. 2017. 423 с.
26. Лук'янець, П.В. Маркетингова політика комунікацій. К.: КНЕУ, 2019. 380 с.
27. Марич, П. М. Маркетингові системи в нових господарських формуваннях. Центр. Львів, 2015. 236 с.
28. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т.В. Князева, Ю.П. Колбушкін, С.Ф. Смерічевський, В.Л. Сібрук. К.: НАУ, 2019. 164 с.

29. Михайлишин, В.В. Розробка маркетингової стратегії. Економіка та сучасний менеджмент: теорія та практика. 2018. №1(45). с. 143 – 148
30. Михайлов, С. І. Теоретичні та практичні аспекти маркетингу: Підручник.- К., Український Центр духовної культури. 2019. 287 с.
31. Майорова, Т.В. Економічна діяльність: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2019. 325.
32. Мороз, Н. В. Маркетинг. К. Вища школа. 2017. 423 с.
33. Прауде, В. Р., Білий, О. Б. Маркетинг. К.: Вища шк., 2016. 256 с.
34. Полоус, О.В. Системний аналіз показників цифровізації підприємств України. Економічний аналіз. Тернопіль, 2020. Том 30. № 1. Частина 2. 209 с.
35. Радченко, Г.А., Саїдова, Г.О. (2019). Контент-маркетинг як дієва складова просування бізнесу. *Проблеми системного підходу: зб. наук. праць*. 2 (70), Част. 1, 145
36. Радченко, Г.А., Сібрук, В.Л. (2020). Маркетинговий потенціал в системі інноваційного розвитку національної економіки. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць*. К.: НАУ. 4 (78), 162-169.
37. Семенюк, Н. А., Петренко, В. Г. Маркетингова діяльність. К. «Інтас», 2017. 315 с.
38. Сідун, В. А., Пономарьова, Ю. В. Маркетинг та торгівельна діяльність. К., Центр навчальної літератури. 2016. 193 с.
39. Скібинський, С.В. Маркетинг. Львів: «Місіонер», 2019. 640 с.
40. Святненко, В.Ю. Промисловий маркетинг: Навч. посіб. К: МАУП, 2017. 264 с.
41. Процишин, Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 146 с.
42. Старостіна, А.О., Черваньов, Д.М., Зозульов, О.В. Маркетинг: Навч. посіб. К: Знання-Прес, 2018. 191 с.
43. Старостіна, А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект. К. КНЕУ, 2016. 262 с.

44. Телетов, О. С. Маркетинг в промисловості. К: ЦУЛ, 2017. 248 с.
45. Телетов, О. С. Маркетинг продукції промислово-технічного призначення. С: Вид-во Сумського державного університету, 2017. 231 с.
46. Хоменко, Н. М. (2023). Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. *Економіка. Підприємництво. Право*. 18 (465), 118–131.
47. Хомяков, В. І. Управління потенціалом підприємства. К: Кондор. 2018. 400 с.
48. Циганкова, Т.М. Збутова політика в системі маркетингу. К.: КНЕУ. 2018. 120 с.
49. Шерстюк, Л. Н. Економічні та фінансові аспекти діяльності підприємств умовах ринкової економіки. К. Істина. 2019. 352 с.
50. Юлова, Н. Створення системи маркетингу на підприємствах різних форм власності. Х. Тандем. 2021. 362 с.
51. Chygryn, O. (2017). Green entrepreneurship: EU experience and Ukraine perspectives. *Centre for Studies in European Integration Working Papers Series*, (6), 6-13.
52. Маценко, О. М., Чигрин, О. Ю., Тарановський, В. І., & Долгодуш, А. І. (2011). Соціо-еколого-економічні проблеми водопостачання в Україні. *Механізм регулювання економіки*, 4, 264-271.
53. Lyeonov, S., Pimonenko, T., Chygryn, O., Reznik, O., & Gaynulina, R. (2021). Green brand as a marketing instrument: Principle, features and parameters. *International Journal of Global Energy Issues*, 43(2-3), 147-165.
54. Чигрин, О. Ю., Люльов, О. В., Пімоненко, Т. В., & Косторнова, С. О. (2020). Зелена конкурентоспроможність бізнес-сектора України в рамках глобальних тенденцій. *Галицький економічний вісник*, 63(2), 223-230.
55. Chygryn, O., Lyulyova, L., & Saenko, M. (2020). The main determinants of green competitiveness. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2 (96). С. 185-193.

56. Chygryn, O., & Miskiewicz, R. (2022). New trends and patterns in green competitiveness: A bibliometric analysis of evolution. *Virtual Economics*, 5(2), 24-42.
57. Chygryn O., Artyukhova N., Vasylyna T. (2020). Cleaner production as a driver of green competitiveness. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2, 152–162.
58. Lyulyov, O., Chygryn, O., Pimonenko, T., & Kwilinski, A. (2023). Stakeholders' Engagement in the Company's Management as a Driver of Green Competitiveness within Sustainable Development. *Sustainability*, 15(9), 7249.
59. Чигрин, О. Ю., Мельник, Л. Г., Дегтярьова, І. Б., & Шкарупа, О. В. (2014). Соціальна і солідарна економіка при переході до сестейнового розвитку: досвід ЄС. *Механізм регулювання економіки*, 4, 89-99.
60. Pimonenko, T., Lyulyov, O., & Chygryn, O. (2018). Marketing of green investment: collaboration between main stakeholders. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Economic sciences*, 1(36), 214-220.
61. Чигрин, О. Ю. (2018). Зелені споживачі: структура та профіль. *Вісник Сумду. Серія Економіка*. 4, 72-76
62. Чигрин, О., Треус, А., & Іскаков, А. (2017). Organic Agriculture as a Perspective Branch of Ukrainian Economy. *Mechanism of an economic regulation*, 3 (77), 16-25.
63. Генс, Л., Мельник, Л., Чигрин, О., Дегтярьова, І., & Чмут, А. (2018). The development of green technologies in the agro-industrial complex: the EU experience and the prospects for Ukraine. *Mechanism of an economic regulation*, (4 (82)), 9-19.
64. Чигрин, О. Ю. (2018). Зелене споживання: передумови та перспективи просування. *Вісник Сумду. Серія Економіка*. 3, 82-86.
65. Чигрин, О. Ю., Мішенін, Є. В., Дутченко, О. М., & Пізняк, Т. І. (2019). Механізми узгодження соціо-еколого-економічних протиріч при чистому виробництві. *Збалансоване природокористування*, (4), 61-66.

66. Чигрин, О. Ю., Петрушенко, Ю. М., Скляр, І. Д., & Млаабдал, С. А. (2018). Соціально-економічні пріоритети екологічно орієнтованого інноваційного розвитку. *Фінансові дослідження*, (1), 4.

67. Чигрин, О. Ю., Люльов, О. В., & Пимоненко, Т. В. (2020). The green competitiveness as an indicator of sustainable development. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. «Економічні науки*, 77-78.

68. Chygryn, O., Lyulyov, O., Pimonenko, T., & Mlaabdal, S. (2020). Efficiency of oil-production: The role of institutional factors. *Engineering Management in Production and Services*, 12(4), 92-104.

69. Чигрин, О. Ю., Хоменко, Л. М., & Калітай, Г. К. (2021). Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, серія «Міжнародні відносини, економіка, країнознавство, туризм»*. 14. 126-137.

70. Khanlarov, E., Chygryn, O. Y., & Liulov, O. V. (2020). *Marketing and management strategies for enhancing green competitiveness* ESD Conference. Baku. Book of Proceedings. Vol. 1/4 (Baku 2020). P. 884-893.