

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління і адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Управління маркетинговою стратегією розвитку
підприємства в умовах цифрового середовища**

Виконав:

Антоненко Марина Сергіївна
студентка спеціальності
073 Менеджмент
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

Макарова Вікторія Вікторівна
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Дорофєєв Олександр Вікторович
д.е.н., професор кафедри публічного управління та
адміністрування Полтавського державного
аграрного університету

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та
адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 Менеджмент

ОП «Адміністративний менеджмент»

Завідувач кафедри

Затверджую:

Олена

СЛАВКОВА

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Антоненко Марині Сергіївні

1. Тема роботи: Управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства в умовах цифрового середовища.

2. База практичного дослідження: ТОВ «РЕДДІНГ» магазин «Мегаспорт №4» м.Суми керівник роботи Макарова Вікторія Вікторівна, д.е.н., професор

затверджена наказом по університету від

№71-н від 12.01.2023

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)

20.12.2023

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

показники фінансової, статистичної та податкової звітності діяльності підприємства;

законодавчі та нормативні документи, які регулюють діяльність ТОВ «РЕДДІНГ»;

наукові статті та монографії провідних вчених з питань маркетингової стратегії;

результати власних досліджень та Інтернет джерела.

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

дослідити теоретико-методологічні основи управління маркетинговою стратегією підприємства, проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства; дослідити стан управління маркетингової діяльності; оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства; проаналізувати конкурентоспроможність розвитку підприємства в умовах цифрового середовища ТОВ «РЕДДІНГ»; визначити напрямки використання сучасних цифрових технологій у функціонуванні маркетингової стратегії.

6. Дата видачі завдання

«___»_____20__р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень- лютий 2023 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
6	Рецензування кваліфікаційної роботи	19-22 листопада 2023р.	виконано
7	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	11 грудня 2023р.	виконано
8	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	11 грудня 2023р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	20 грудня 2023р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	20-22 грудня 2023р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	25 грудня 2023 р.	

Студент _____ **Марина АНТОНЕНКО**

Керівник роботи _____ **Вікторія МАКАРОВА**

Перевірку на автентичність проведено _____ **Надія БАРАНІК**

Дипломна робота допущена до захисту _____ **Маргарита ЛИШЕНКО**

АНОТАЦІЯ

Антоненко М.С. Управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства в умовах цифрового середовища.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 Менеджмент ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми. 2023 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та розробці ефективних стратегічних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрового середовища.

В першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства, деталізовано особливості та тренди наукової спільноти в сфері управління маркетинговою стратегією та цифровим середовищем. Крім того, проведений бібліометричний кластерний аналіз ключових слів досліджуваних наукових праць.

В другому розділі представлено аналіз системи управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства ТОВ "РЕДДІНГ". Проведена оцінка організаційно-економічної структури підприємства. Крім того, здійснено оцінювання стану управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та проведена оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

В третьому розділі представлені напрями удосконалення управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства в умовах цифрового середовища ТОВ "РЕДДІНГ", проведений аналіз конкурентоспроможності розвитку підприємства в умовах цифрового середовища, обґрунтовано розробку маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрового середовища ТОВ "РЕДДІНГ" та наведені основні напрями використання сучасних цифрових технологій у функціонуванні маркетингової стратегії.

Ключові слова: маркетингові стратегії, управління маркетинговою стратегією, конкурентоспроможність, роздрібна торгівля, цифрове середовище, оптимізація.

SUMMARY

Antonenko M.S. Management of the marketing strategy of enterprise development in the digital environment.

Qualification work on specialty 073 Management EP “Administrative Management”, SNAU, Sumy. 2023. Manuscript.

The qualification work is dedicated to the research and development of effective strategic approaches to the management of the marketing activities of the enterprise in the conditions of the digital environment.

In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of the management of the marketing strategy of the enterprise's development are explored, the features and trends of the scientific community in the field of marketing strategy management and the digital environment are detailed. In addition, a bibliometric cluster analysis of keywords of researched scientific works was carried out.

The second section presents the analysis of the marketing strategy management system for the development of REDDING LLC. An assessment of the organizational and economic structure of the enterprise was carried out. In addition, an assessment of the state of management of marketing activities at the enterprise was carried out and an assessment of the effectiveness of management of marketing activities of the enterprise was carried out.

The third section presents directions for improving the management of the marketing strategy for the development of the enterprise in the conditions of the digital environment of REDDING LLC, the analysis of the competitiveness of the development of the enterprise in the conditions of the digital environment, the development of the marketing strategy of the development of the enterprise in the conditions of the digital environment of REDDING LLC, and the main directions of using modern digital technologies in the functioning of the marketing strategy.

Key words: marketing strategies, management of marketing strategy, competitiveness, retail, digital environment, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "РЕДДІНГ"	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2 Стан управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.....	26
2.3 Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства	40
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩ ТОВ "РЕДДІНГ"	44
3.1 Аналіз конкурентоспроможності розвитку підприємства в умовах цифрового середовища.....	44
3.2 Розробка маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрового середовища ТОВ "РЕДДІНГ".....	47
3.3 Напрями використання сучасних цифрових технологій у функціонуванні маркетингової стратегії.....	59
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. З появою та широким застосуванням цифрових технологій у всіх сферах бізнесу виникає необхідність глибокого розуміння впливу цих технологій на стратегічне планування та виконання маркетингових стратегій підприємств. По-перше, цифрове середовище створює нові можливості для взаємодії з клієнтами та ринками, які вимагають нових стратегічних підходів. Аналіз даних, персоналізація продуктів та використання соціальних мереж стають ключовими елементами управління маркетинговою стратегією в умовах цифрового середовища.

По-друге, зростання конкуренції в Інтернеті, розвиток електронної комерції та зміни у споживчих звичках створюють необхідність постійного адаптування маркетингових стратегій підприємств. Дослідження в цьому напрямку може розкрити оптимальні підходи до використання цифрових інструментів для забезпечення конкурентних переваг.

По-третє, забезпечення кібербезпеки, ефективного використання big data та впровадження штучного інтелекту у маркетингову стратегію стають складними завданнями для підприємств. Дослідження у цьому напрямку може сприяти розробці методологій та рекомендацій для забезпечення ефективного управління цифровими ресурсами в маркетинговій діяльності.

Отже, дослідження з управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства в умовах цифрового середовища має не лише академічний, але й практичний вимір, розкриваючи нові можливості та виклики, які виникають у зв'язку з технологічними зрушеннями в бізнесі.

Вагомий внесок у розроблення проблематики маркетингової стратегії підприємств зробила низка провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Біловодська О.А., Закрижевська І., Мостова А., Кирковський В., Князева, Т., Казанська О., Кропива В. В., Летуновська Н. Є., Макерська В. О., Ніколаєв М. Г., Пономаренко І.В., Романенко О. О., Росохата А. С., Шебеда К. В. Але весь обсяг наукових публікацій із зазначеного напрямку дослідження, так і залишився

недостатньо висвітленим у економічній літературі. Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів в умовах ринкової перебудови зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне дослідження сутності, значення та особливостей управління маркетинговою стратегією розвитку торговельного підприємства та розробка науково-практичних пропозицій з метою підвищення її ефективності. Досягнення мети дослідження обумовило необхідність постановки і вирішення таких основних задач:

- визначити теоретико-методичні аспекти управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику компанії;
- визначити стан управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- провести оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- дослідити розвиток конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації;
- обґрунтувати концепцію маркетингової стратегії для адаптації підприємства до цифрового середовища.
- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку компанії, враховуючи цифрові технології.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних питань щодо управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства в умовах цифровізації.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу

(при проведенні організаційно-економічної характеристики підприємства); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін підприємства, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; дані внутрішніх даних підприємства за досліджуваний період, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Елементами наукової новизни: запропоновано напрями використання цифрових технологій у маркетингових стратегіях розвитку підприємства, враховуючи високий рівень динаміки та змін в сучасному бізнес-середовищі.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати, положення, висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи оприлюднені на двох міжнародних науково-практичних конференціях: Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку (м. Суми, 6-7 червня 2023 року.) та «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (28 вересня 2023 року, м. Полтава).

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,8 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 61 сторінок, містить 22 рисунків, 11 таблиць. Список використаних джерел включає 23 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації економіки та постійних змін у бізнес-середовищі важливим завданням для підприємств є розробка та ефективне впровадження маркетингових стратегій для забезпечення стабільного розвитку. З урахуванням динаміки ринків, зміни споживчих уподобань та технологічних інновацій, теоретико-методичні основи управління маркетинговою стратегією набувають особливого значення.

По-перше, зростання конкуренції та зміни у споживчому підході вимагають від підприємств не лише адаптації, але й активної антиципації тенденцій ринку. Теоретико-методичні підходи надають можливість систематизації та аналізу інформації щодо ринкових та покупців, щоб належним чином розробити та впровадити стратегії, спрямовані на задоволення змінних потреб споживачів.

По-друге, в умовах стрімких технологічних змін, важливо враховувати не лише традиційні методи маркетингу, а й інноваційні підходи до управління стратегією. Використання цифрових технологій, аналіз великих обсягів даних та впровадження штучного інтелекту вимагають від організацій постійного оновлення та вдосконалення теоретичних знань та методичних інструментів.

По-третє, активізація зелених та етичних підходів у бізнесі робить актуальним розробку маркетингових стратегій, спрямованих на сталу екологічну та соціальну відповідальність. Теоретико-методичні підходи дозволяють підприємствам інтегрувати цільові принципи управління в стратегічне планування, що є важливим аспектом в умовах зростаючої соціальної свідомості споживачів.

Отже, управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства стає невід'ємною складовою конкурентоспроможності на ринку. Забезпечення ефективності цього процесу потребує постійного апгрейду теоретико-методичних

засад, оскільки вони визначають не лише внутрішній ландшафт підприємства, але й його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Враховуючи актуальність теми дослідження доцільно було б розглянути зацікавленість науковою спільнотою вивчення питання щодо впливу маркетингових стратегій на розвиток підприємства в контексті цифрового середовища.

В рамках дослідження було обрано два ключові терміни – це «marketing strategy» та «digital environment» для пошуку наукових публікацій в наукометричній базі даних Scopus [1]. Пошук був здійснений за такими параметрами: «search within» – назва публікації, анотація, ключові слова; параметр поєднання – «and»; мова – англійська. Результати пошуку виявили 28 854 публікації в наукометричній базі даних Scopus.

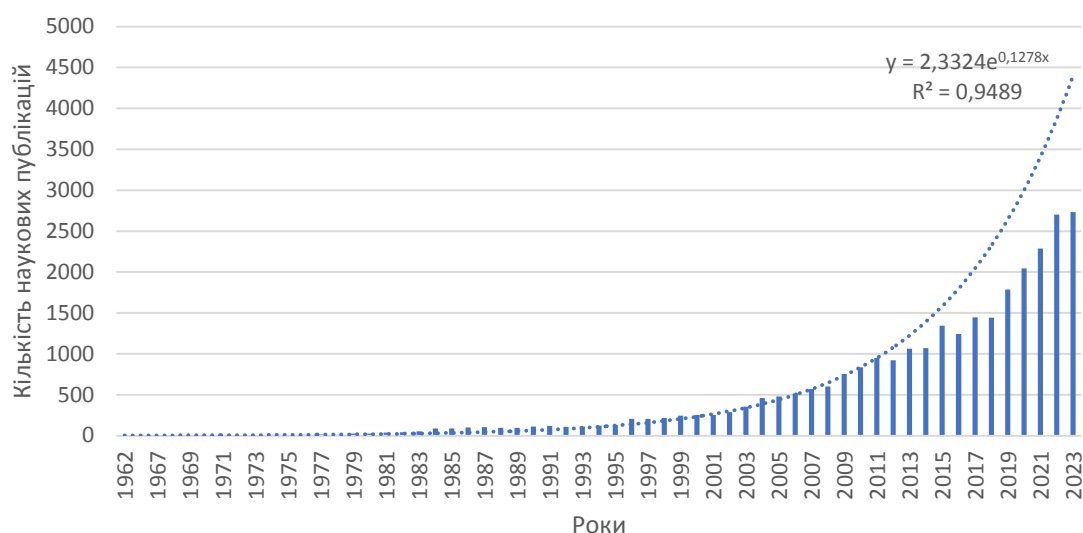


Рисунок 1.1 – Динаміка публікаційної активності за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus

Джерело: побудовано за даними [1]

Відповідно до результатів пошуку відображених на рисунку 1.1 можна зробити висновок, що перша публікація за пошуковими параметрами датується 1962 роком. В статті [2] представлені наслідки розподілу споживчих переваг для планування продукту та маркетингової стратегії.

Загалом, з рис. 1.1 можна прослідкувати стабільну тенденцію зростання публікаційної активності в досліджуваній сфері. На мою думку, це пов'язано в першу чергу з тим, що в технологічній гонці майже всі компанії на рівних умовах. І ось тут вирішальну роль відіграють саме формування маркетингових стратегій, які зможуть ефективно впливати на споживача.

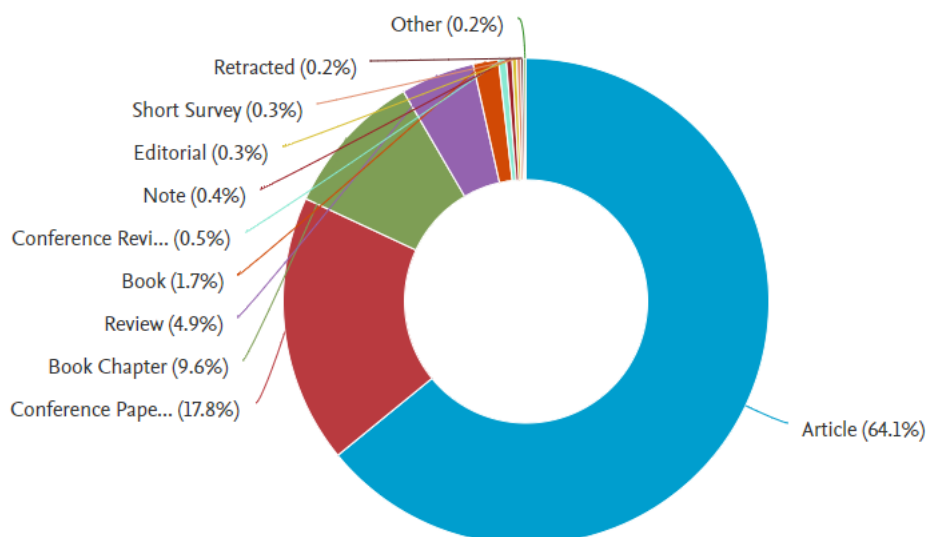


Рисунок 1.2 – Структура видів публікацій за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus

Джерело: побудовано за даними [1]

Відповідно до рисунку 1.2 зрозуміло, що більше половини отриманих публікацій – статті (64,1 %), на другому місці – тези доповідей (17,8 %), а на третьому – розділи книг (9,6 %). Також в структурі видів публікацій є рецензії на статті та тези доповідей, книги тощо.

Структура предметних сфер наукових публікацій за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus (рисунок 1.3) демонструє, що більша половина наукових публікацій відноситься до трьох предметних сфер. Зокрема, «Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік» – 12601 публікації (24,8 %), «Суспільні науки» – 7672 (15,1 %), Комп'ютерні науки – 6575 (13 %).

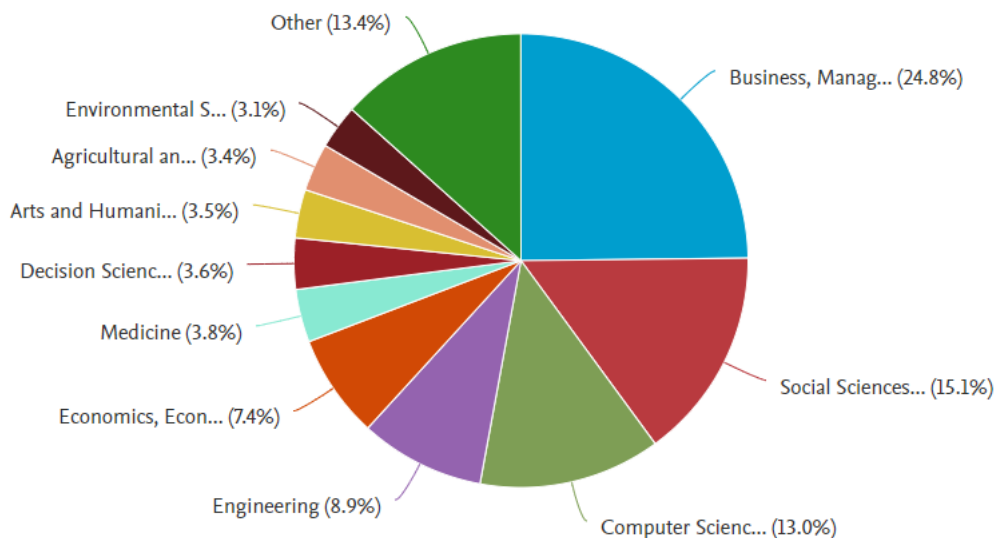


Рисунок 1.3 – Структура предметних сфер наукових публікацій за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus

Джерело: побудовано за даними [1]

Окрім видів предметних сфер наукових публікацій доцільно було розглянути географічну структуру публікаційної активності (рис. 1.4) за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus [1].

Враховуючи отриману динаміку можна зробити висновок, що найбільше публікацій за досліджуваною тематикою опубліковано науковцями зі Сполучених Штатів Америки (6 815 публікацій), на другому місці науковці з Великобританії (2 417 публікацій) та на третьому місці науковці з Китаю (2 282 публікації). Також в десятку найбільших країн, в яких досліджується питання маркетингової стратегії в цифровому середовищі є Індія (1 818 публікацій), Австралія (1 304 публікації), Італія (1 018 публікацій), Іспанія (1 012 публікацій), Тайвань (954 публікації), Канада (830 публікацій) та Південна Корея (793 публікації).

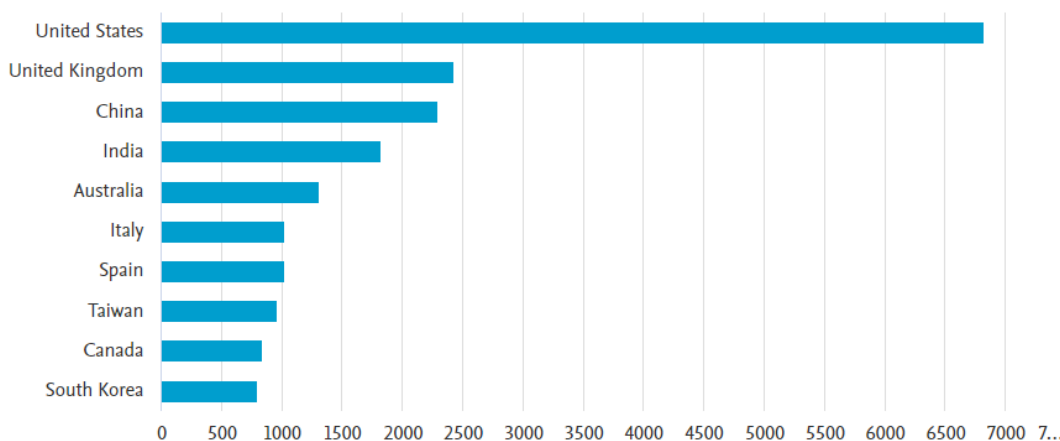


Рисунок 1.4 – Географічна структура наукових публікацій за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus

Джерело: побудовано за даними [1]

Доцільно відмітити, що від України було опубліковано 171 публікація (рис. 1.5).

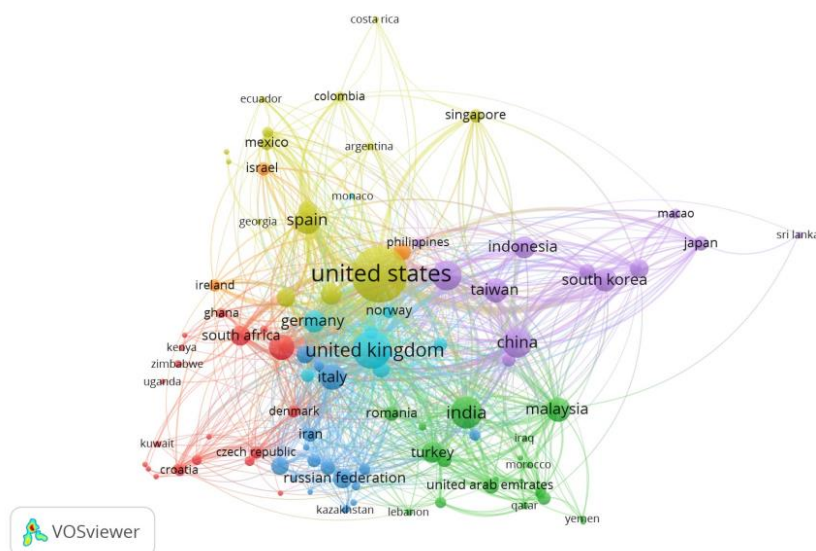


Рисунок 1.5 – Візуалізаційна карта кластеризації країн відповідно до співавторства за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus

Джерело: побудовано за даними [1]

Враховуючи досить вагому динаміку наукових публікацій, важливим є аналіз зацікавленості в даній сфері дослідження, зокрема, питома вага найбільш цитованих публікацій та їх значущі характеристики (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Десятка найбільш цитованих статей за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus

№ п/п	Назва статті	Автори	Рік публікації	Журнал	Кількість цитувань
1	Understanding customer experience throughout the customer journey	Lemon K.N., Verhoef P.C.	2016	Journal of Marketing	2 304
2	Role of social media in online travel information search	Xiang Z., Gretzel U.	2010	Tourism Management	1 855
3	Impact of online consumer reviews on Sales: The moderating role of product and consumer characteristics	Zhu F., Zhang X.	2010	Journal of Marketing	1 669
4	How brand community practices create value	Schau H.J., Muñiz Jr., A.M., Arnould E.J.	2009	Journal of Marketing	1 637
5	Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers	Whan Park C., MacInnis D.J., Priester J., Eisingerich A.B., Lacobucci D.	2010	Journal of Marketing	1 276
6	Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix	Chen, Y., Xie J.	2008	Management Science	1 225
7	Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy	Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A.	2004	Journal of Marketing	1 224
8	Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?	Grönroos C.	2008	European Business Review	1 159
9	A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior	Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T.	1997	Journal of the Academy of Marketing Science	1 094
10	Intentional social action in virtual communities	Bagozzi R.P., Dholakia U.M.	2002	Journal of Interactive Marketing	964

Джерело: сформовано за даними [1]

Загалом, враховуючі отримані дані, публікації з найбільшою кількістю цитувань мають середній рік – 2007. Це демонструє запит на більш оновлені дослідження та потребу в дослідженні новітніх практичних та методичних аспектах формування маркетингової стратегії в цифровому середовищі.

У статті з найбільшою кількістю цитувань за досліджуваною тематикою автори [3] аналізують існуючі визначення та концептуалізацію клієнтського

досвіду як конструкції та надають історичну перспективу коренів клієнтського досвіду в маркетингу.

В дослідженні [4] проводиться аналіз ефективності використання соціальних мереж в готельно-туристичній сфері. Стаття [4] показує різний вплив споживчих відгуків на продукти в одній категорії продуктів і припускає, що онлайн-маркетингові стратегії компаній повинні залежати від характеристик продукту та споживачів.

Науковці [6; 6] виявили, що існує 12 загальних практик у спільнотах брендів, організованих за чотирма тематичними агрегатами, за допомогою яких споживачі усвідомлюють цінність, що перевищує ту, яку створює або очікує фірма. Вони також виявили, що практики мають фізіологію, взаємодіють одна з одною, функціонують як учнівство, наділяють учасників культурним капіталом, створюють репертуар для обміну інсайдерами, створюють можливості для споживання, виявляють життєздатність спільноти брендів і створюють цінність [6].

У дослідженні [8] стверджується, що споживчі онлайн-огляди, тип інформації про продукт, створений користувачами на основі особистого досвіду використання, можуть служити новим елементом у комплексі маркетингових комунікацій і працювати як безкоштовні «помічники продавців», щоб допомогти споживачам визначити продукти, які найкраще підходять їх особливі умови використання.

Автори [9] представляють уніфіковану стратегічну структуру, яка дає змогу обмінюватися конкуруючими варіантами маркетингової стратегії на основі прогнозованого фінансового прибутку, який операціоналізується як зміна капіталу клієнта фірми відносно додаткових витрат, необхідних для здійснення змін.

В статті [10] проводиться аналіз значення логіки послуг як логіки споживання та надання відповідно, а також дослідження наслідків для створення вартості та маркетингу. Також, автори [11; 12] розглядають концепцію організаційного навчання та представляють широку концептуальну основу для її моделювання та вплив маркетингові стратегії розвитку компанії.

Детальніше проведемо бібліометричний аналіз ключових слів сформованої вибірки з 28 854 публікації в наукометричній базі даних Scopus при використанні програмного забезпечення VOSviewer. Основні параметри побудови візуалізаційної карти: кількість публікацій – 20 000 публікацій (максимальна кількість експорту даних із наукометричної бази даних Scopus); кількість ключових слів за даними науковими працями склала 3 856 з встановленням фільтру – «не менше п'яти повторень».



Рисунок 1.6 – Візуалізаційна карта за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus

Джерело: побудовано за даними [1]

В результаті була побудована візуалізаційна карта за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus [1] (рис. 1.6). Найбільшим з побудованих виявився червоний кластер, який включає в себе 251 термін та певними характеристиками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові маркери червоного кластеру

Ключове слово	Кількість посилань	Загальна потужність зв'язку	Кількість виникнень
commerce	682	4808	642
digital environment	365	1376	457
electronic commerce	411	1751	296
sales	472	2704	380
strategic planning	500	3164	449

Джерело: сформовано автором

Другий кластер зеленого кольору налічує 234 терміни. Ключові маркери зеленого кластеру наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Ключові маркери зеленого кластеру

Ключове слово	Кількість посилань	Загальна потужність зв'язку	Кількість виникнень
human	524	4808	437
consumer	359	1339	146
marketing of health services	208	1183	106
economics	356	1116	110
motivation	295	619	117

Джерело: сформовано автором

Третій кластер синього кольору нараховує 198 ключових слів. Основні маркери синього кластеру наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Ключові маркери синього кластеру

Ключове слово	Кількість посилань	Загальна потужність зв'язку	Кількість виникнень
marketing strategy	734	8611	2808
social media	498	2208	641
consumer behaviour	337	1202	432
advertising	412	1373	277
market segmentation	275	649	218

Джерело: сформовано автором

Четвертий кластер жовтого кольору включає 188 ключових слів. Основні маркери жовтого кластеру наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Ключові маркери жовтого кластеру

Ключове слово	Кількість посилань	Загальна потужність зв'язку	Кількість виникнень
marketing	871	13627	2563
perception	410	1344	221
sustainability	376	1296	290
strategic approach	323	1198	202
innovation	416	1407	308

Джерело: сформовано автором

В результаті, утворена візуалізаційна карта має загальну кількість посилань – 47449 та загальну кількість зв'язків – 116738. Доцільно також відмітити, що згуртованість кластерів демонструє сильний зв'язок між кластерами.

Для більш детального аналізу було побудовано карту еволюції ключових слів (рис. 1.7).

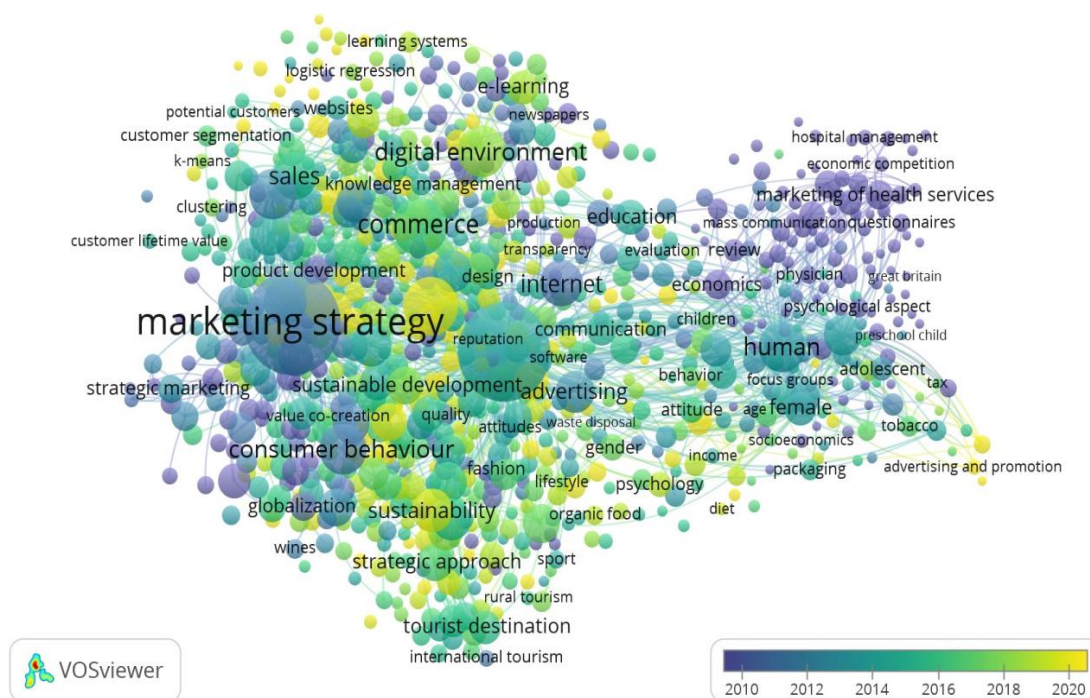


Рисунок 1.7 – Візуалізаційна карта еволюції за ключовими словами «marketing strategy» та «digital environment» в наукометричній базі даних Scopus

Джерело: побудовано за даними [1]

Компанії, які впроваджують маркетингові концепції в управління, активно досліджують цільовий ринок, потреби потенційних споживачів, їхні вимоги до якісних параметрів пропонованої продукції, перспективи розвитку ринку, попит на свою продукцію відповідно до життєвого циклу компанії, можливості конкурентів, зміни цін і сезонність, наявність фахівців тощо. Лише на основі результатів проведених досліджень вони визначають власні бізнес-дії відповідно до стадії життєвого циклу компанії. Щоб уникнути можливих втрат, необхідно стежити за тим, щоб протягом життєвого циклу підприємства не було прогалин, які можуть призвести навіть до банкрутства.

Складна структура факторів, що формують поведінку споживачів на споживчому ринку, ускладнює працівникам маркетингових структурних підрозділів підприємств визначення параметрів прогнозування майбутнього і

вимагає розробки гнучких адаптивних характеристик функціональних бізнес-процесів стратегічного маркетингу та проектування преференційних організаційних змін у системі управління на підприємстві (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 - Модель процесу розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємствами

Джерело: [21]

Задля вирішення значущих завдань, варто виділити структурні елементи комплексної системи стратегічного управління на мікрорівні та корпоративні (на рівні диверсифікованого підприємства), конкурентні і операційні стратегії (рис. 1.9). Використання системного підходу при розробці маркетингової стратегії підприємства дозволяє охопити всі аспекти його діяльності та створити комплексну стратегію, спрямовану на досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку.

Вкрай важливо вивчити ринкові тенденції, конкурентну ситуацію, законодавче середовище, соціальні та економічні фактори, що впливають на аграрну галузь. Це допоможе зрозуміти можливості та загрози, які впливають на підприємство.

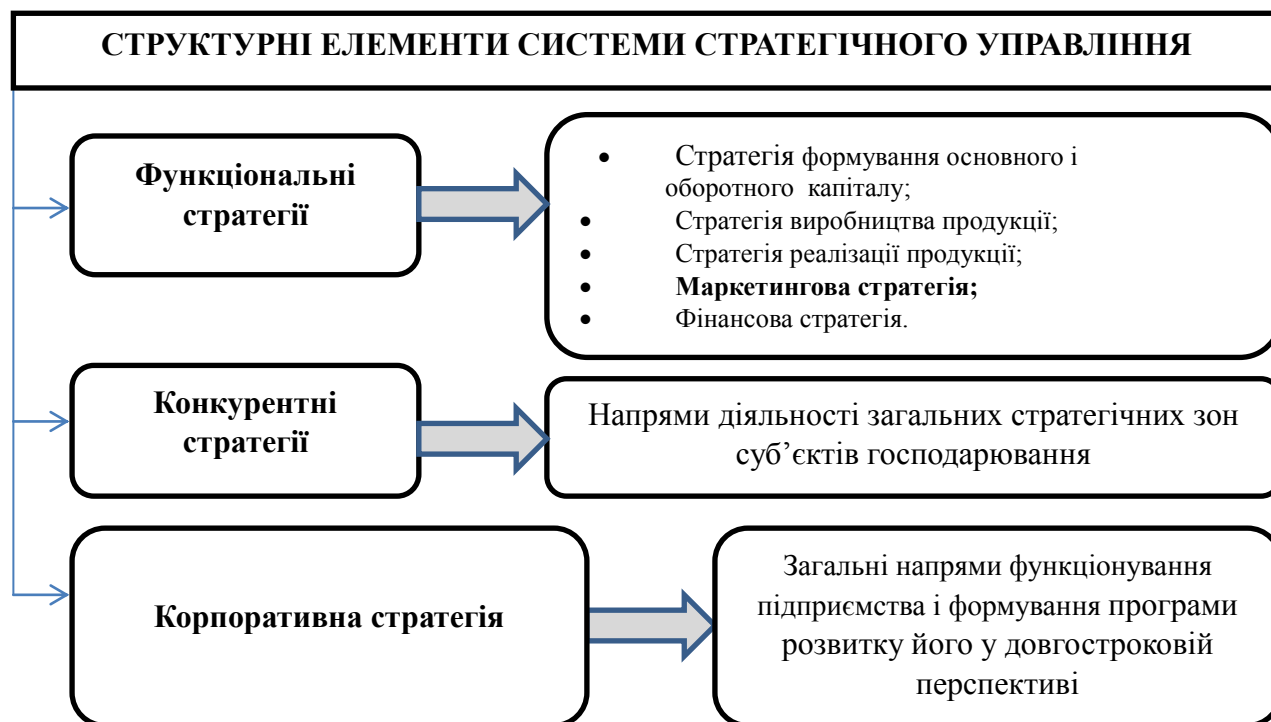


Рисунок 1.9 – Місце маркетингової стратегії в системі стратегічного управління підприємством

Джерело: [12]

Необхідно оцінити внутрішні потенціали та ресурси підприємства, його конкурентні переваги та слабкі сторони. Це допоможе визначити, які ресурси можна використати для розвитку конкурентних переваг та покращення результативності. В свою чергу проведення сегментації ринку дозволяє виокремити групи споживачів зі схожими потребами та характеристиками. На основі аналізу попередніх етапів формуються маркетингові стратегії, які включають в себе вибір цільових ринків, позиціонування бренду, стратегії ціноутворення, комунікації та розподілу. Кожна зі стратегій повинна бути зорієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Розроблену маркетингову стратегію слід реалізувати через виконання маркетингових програм та заходів. Важливо також встановити систему контролю, щоб виміряти результати та забезпечити відповідність стратегії поставленим цілям.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "РЕДДІНГ"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕДДІНГ» є юридичною особою, заснованою 23 червня 2014 року за реєстраційним номером 42904475. Організаційно-правова форма компанії - Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Основний напрямок діяльності ТОВ «РЕДДІНГ» визначено як роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах за класифікацією видів економічної діяльності з кодом 47.71. Крім основного напрямку, компанія здійснює діяльність у таких сферах:

1. Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту (46.19).
2. Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами (46.16).
3. Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами (46.18).
4. Оптова торгівля одягом і взуттям (46.42).
5. Неспеціалізована оптова торгівля (46.90).
6. Роздрібна торгівля спортивним інвентарем (47.64).
7. Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами (47.72).
8. Роздрібна торгівля через мережу Інтернет (47.91).
9. Операції з оренди та надання послуг з іншої діяльності (77.39, 52.10, 52.29, 68.20) [19].

Компанія також вказала на ряд послуг, пов'язаних з інформаційною та інформаційно-комунікаційною діяльністю, такі як консультування з питань інформатизації, управління комп'ютерним устаткуванням, оброблення даних,

розміщення інформації на веб-вузлах, створення веб-порталів та надання інших інформаційних послуг.

Компанія «РЕДДІНГ» діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками, з обсягом статутного капіталу в розмірі 1000,00 гривень. Офіційна адреса компанії розташована в Україні, 21050, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Грушевського, будинок 50, офіс 6 [19].

Засновник та кінцевий бенефіціарний власник юридичної особи – Марцонь Лариса Геннадіївна, яка є юридичною особою, і мала внесок до статутного фонду у розмірі 1000,00 гривень. Керівником магазину є Щерба Юрій В'ячеславович.

Враховуючи, що основна діяльність ТОВ «РЕДДІНГ» – це торгова мережа «MEGASPORT», то доцільніше буде розглядати само показники та діяльність відвідної торгової мережі. Основна економічна характеристика компанії полягає в аналізі фінансово-економічних показників. Враховуючи дані про активи компанії (табл. 2.1), можна сказати, що спостерігається етап посилення господарської діяльності.

Таблиця 2.1 – Склад та структура активів ТОВ «РЕДДІНГ»

Показники	2020		2022		Відхилення 2022р. до 2020р.
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	
Необоротні активи	-	-	57,9	1,5	57,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1138,7	74,7	2855,2	74,6	1716,5
Інше поточна дебіторська заборгованість	37	2,4	716	18,7	679
Гроші та їх еквіваленти	347,7	22,8	152,4	4,0	-195,3
Оборотні активи	1524	100	3770,3	98,5	2246,3
Загальна вартість активів	1524	100,0	3828,2	100,0	2304,2

Джерело: побудовано за даними [21]

Наведені в табл. 2.1 дані свідчать, що в 2022р. в порівнянні з 2020р. вартість активів магазину зросла на 2304,2 тис. грн. або майже в 2,5 рази. Це сталося внаслідок збільшення вартості оборотних активів на 2246,3 тис. грн., зокрема дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 1716,5 тис. грн.. Що стосується необоротних активів, то їх вартість також має тенденцію до

зростання на 57,9 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі активів магазину в 2022р. мали оборотні активи 98,5%.

Для більш детального аналізу доцільно розглянути пасиви компанії (табл. 2.2) та її рівень платоспроможності (2.3).

Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів ТОВ «РЕДДІНГ»

Показники	2020		2022		Відхилення 2022р. до 2020р.
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1029,4	67,5	181,5	4,7	-847,9
Власний капітал	1029,4	67,5	181,5	4,7	-847,9
Довгострокові зобов'язання	0	0,0	0	0,0	0
Товари, роботи, послуги	93,8	6,2	1241,9	32,4	1148,1
Розрахунками з бюджету	104,2	6,8	563,7	14,7	459,5
У тому числі з податку на прибуток	-	-	369	9,6	369
Інші поточні зобов'язання	286,8	18,8	1834,5	47,9	1547,7
Короткострокові зобов'язання	494,6	32,5	3646,7	95,3	3152,1
Загальна вартість пасивів	1524	100,0	3828,2	100,0	2304,2

Джерело: побудовано за даними [21]

Дані табл. 2.2. свідчать, що в 2022р. в порівнянні з 2020р. вартість пасивів магазину зросла на 2304,2 тис. грн. Це стало наслідком збільшення вартості короткострокових зобов'язань на 3152,1 тис. грн. Щодо зобов'язань за розрахунками за товари, роботи, послуги, то маємо тенденцію до їх збільшення на 1148,1 тис. грн. Що стосується частки пасивів, то в 2022р. найбільша 95,3% припадає на короткострокові зобов'язання, що свідчить про те, що діяльність підприємства головним чином фінансується за рахунок зовнішніх джерел.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «РЕДДІНГ»

Показники	2020	2022	Відхилення 2022р. до 2020р.
Фінансова автономія	0,68	0,05	-0,63
Поточна ліквідність	0,0	0,02	0,02

Джерело: побудовано за даними [21]

Дані табл. 2.3 свідчать, що спостерігається зменшення фінансової самостійності підприємства, що відображається у динаміці коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2022 року компанія може автономно фінансувати лише 4,74%

своїх активів. Значення поточного коефіцієнту ліквідності знаходиться нижче нормативного порогу в 1,5, що свідчить про ймовірність втрати підприємством платоспроможності у найближчій перспективі.

Магазин є типовим представником середнього бізнесу. Здійснюючи свою діяльність на внутрішньому ринку України, магазин дотримується усіх нормативно-правових актів, що передбачені законодавчою базою у сфері торгівлі. Для того, щоб виявити тенденції розвитку підприємства необхідно провести аналіз його основних показників виробничо-господарської діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз основних економічних показників роботи магазину

Показники	2020р.	2022р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11086,75	23901,99	12815,24
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8649,2	14244	5594,8
Валовий прибуток, тис. грн.	2437,55	9657,99	7220,44
Чистий прибуток, тис. грн	1321,6	3622,4	2300,8
Рентабельність діяльності, %	15,3	25,4	10,2

Джерело: розраховано автором

На основі проведених розрахунків, бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році, порівняно з 2020 роком збільшився на 12815,24 тис. грн. або майже в 2 рази. Це зумовлено тим, що з 2020 року асортимент магазину значно розширився, а також через пандемію коронавірусу багато споживачів купувало продукцію через Інтернет-магазин підприємства, що відповідно призвело до зростання продажів. Рівень рентабельності збільшився на 10,2 п.в., причиною чого стали випереджаючі темпи зростання прибутку на темпами зміни собівартості реалізованої продукції. Більш наглядно фінансові показники діяльності підприємства зазначено на рис. 2.1.

У висновку, важливо відзначити, що здійснений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ "РЕДДІНГ", що є торговою мережею "MEGASPORT", свідчить про певні тенденції та аспекти її економічного стану. За даними проведених розрахунків можна зазначити, що компанія активно

розвивається, збільшуючи оборотні активи та виявляючи зростання економічної активності на ринку.

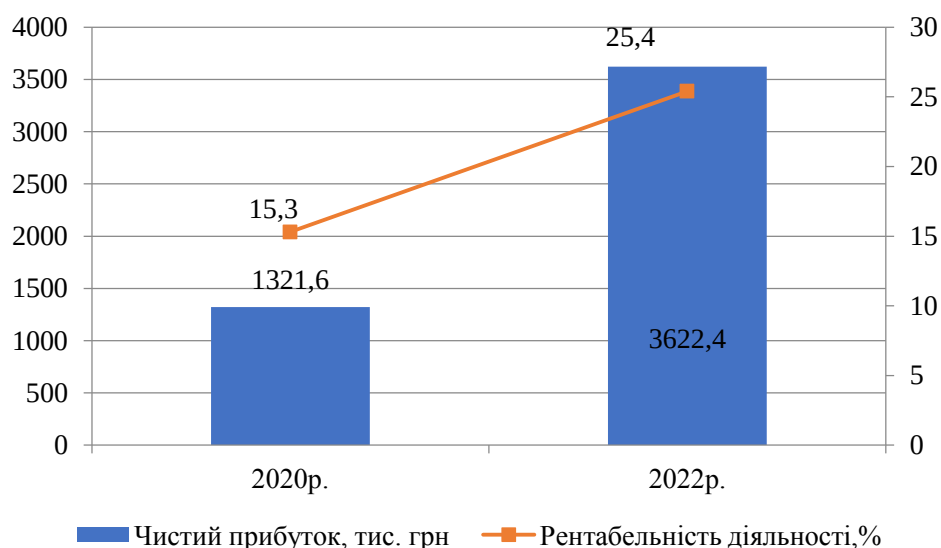


Рисунок 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства за 2020-2022рр.

Джерело: сформовано автором

Зокрема, етап посилення господарської діяльності відзначається збільшенням обсягів оборотних активів на підприємстві приблизно в 2,5 рази, що вказує на успішне відкриття нових ніш та збільшення ринкової активності компанії. Однак важливо враховувати, що рівень платоспроможності компанії на кінець 2022 р. може бути ускладнений через зменшення фінансової самостійності та певні ризики, пов'язані з обсягом зобов'язань та капіталу. Ураховуючи це, важливо подальше вдосконалення стратегій управління та розвитку для досягнення ефективного фінансового позиціонування та забезпечення стабільності у динамічному ринковому середовищі.

2.2 Стан управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

В сучасних кризових умовах маркетингова діяльність підприємства стає визначною серед усіх інших видів його діяльності і, по суті, вона є стартовою, бо саме її результатом є обґрунтування актуального асортименту та прогноз обсягів

реалізації продукції. Для проведення аналізу маркетингової діяльності магазину визначимо комплекс маркетингу підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Комплекс маркетингу магазину 2022 році

Товар	Взуття Одяг Акcesуари
Ціна	Відпускні ціни залежно від бренду виробника
Розподіл	Прямий продаж через власну торгову точку та власний Інтернет-магазин
Стимулювання	Розміщення зовнішньої реклами. Здійснення рекламної діяльності у засобах масової інформації, друкованих виданнях, Інтернеті, соціальних мережах для підвищення інтересу клієнтів до продукції

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією підприємства

Одним з основних вимог функціонування підприємств та їх асоціацій в умовах ринкової економіки є беззбитковість господарської та іншої діяльності, відшкодування витрат власними доходами та забезпечення у визначених розмірах прибутковості, рентабельності господарювання. Аналіз динаміки структури асортименту наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка структури асортименту магазину

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2020р.	2022р.	2020р.	2022р.	
Одяг	6408,14	14604,12	57,8	61,1	3,3
Взуття	3780,58	7027,19	34,1	29,4	-4,7
Акcesуари	898,03	2270,69	8,1	9,5	1,4
Всього	11086,75	23901,99	100	100	0

Джерело: сформовано автором за внутрішньою інформацією підприємства

Аналіз динаміки структури асортименту магазину показав що найбільшу частку у структурі асортименту за 2022 рік займають спортивний одяг (61,1%) та взуття (29,4%). Найменшу частку мають акcesуари (9,5%). Зазначимо, що питома вага одягу за 2020-2022р. зросла на 3,3 п.в., а взуття скоротилась на 4,7 п.в.

Зазначимо, що всі товари мають сертифікати якості. Значний вплив на формування асортименту має сезонність. Найбільше зростання продажів спостерігається у зимовий та літній періоди.

Для того, щоб допомогти магазину визначити свою позицію на ринку, свої сильні і слабкі сторони, можливості, що відкриваються при реалізації та загрози, використовують метод стратегічного планування – SWOT-аналіз. SWOT-аналіз допомагає проаналізувати власний бізнес, розглянути діяльність конкурентів і визначити стратегію розвитку підприємства, яка допоможе успішно конкурувати на ринку. Для проведення аналізу зовнішнього середовища функціонування визначимо можливості і загрози підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Оцінка зовнішніх можливостей та загроз магазину

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка	Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка
Посилення позицій на ринку	6	0,7	4,2	Підвищення конкурентного тиску	6	0,4	2,4
Підвищення кваліфікації персоналу в галузі сучасних технологій маркетингу	8	0,6	4,8	Плинність кваліфікованого персоналу (через військові дії рф)	8	0,4	3,2
Вихід на нові ринки збуту	7	0,3	2,1	Зменшення купівельної спроможності споживачів	7	0,7	4,9
Розробка і впровадження оптимальної стратегії розвитку підприємства	9	0,6	5,4	Відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства	9	0,5	4,5
Разом	*	*	16,5	Разом	*	*	15,0

Джерело: сформовано автором

До зовнішніх можливостей магазину належать: посилення позицій на ринку; підвищення кваліфікації персоналу в галузі сучасних технологій, маркетингу; вихід на нові ринки збуту; розробка і впровадження оптимальної стратегії розвитку підприємства.

Загрози: підвищення конкурентного тиску; відсутність кваліфікованого персоналу через міграцію закордон; зменшення купівельної спроможності споживачів; відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства.

Дані таблиці 2.7 свідчать про те, що сума загальних оцінок зовнішніх можливостей дорівнює 16,5 і є вищою, ніж загальна оцінка зовнішніх загроз, що становить 15,0. Це означає, що можливості підприємства є більшими, що є позитивним для підприємства. Побудуємо матрицю можливостей для визначення найбільш вагомої можливості. Можливості, які потрапляють на поля «ВС», «ВВ», «СВ» потрібно обов'язково врахувати та використати. Можливості, які потрапили до квадрантів «ВН», «СН», «НН», можна не приймати до першочергової уваги.

Таблиця 2.7 - Матриця можливостей зовнішнього середовища для підприємства

Значимість можливості	Імовірність реалізації можливості		
	Висока (1-0,7)	Середня (0,7 – 0,4)	Низька (0,4 – 0,1)
Висока (10-7)	ВВ	ВС підвищення кваліфікації персоналу в галузі сучасних технологій, маркетингу; розробка і впровадження оптимальної стратегії розвитку та менеджменту підприємства	ВН
Середня (7-4)	СВ	СС посилення позицій на ринку	СН вихід на нові ринки збуту
Низька (4-1)	НВ	НС	НН

Джерело: сформовано автором

Таким чином, розглянувши матрицю можливостей зовнішнього середовища магазину, стає очевидним, що в першу чергу слід звернути увагу на можливості підвищення кваліфікації персоналу в галузі сучасних технологій та маркетингу, розробки і впровадження оптимальної стратегії розвитку підприємства. Саме ці можливості на думку експертів можуть принести підприємству найбільший прибуток, що і є однією з найголовніших цілей діяльності магазину. Можливість посилення позицій підприємства на ринку і вихід на нові ринки збуту є надзвичайно важливими, але не першочерговими. Побудуємо матрицю загроз зовнішнього середовища підприємства. (табл. 2.8).

Отже, стає очевидним, що плінність кваліфікованого персоналу та невизначеність чіткої стратегії розвитку підприємства є суттєвими загрозами для

існування магазину і потребують негайного усунення. Зменшення купівельної спроможності споживачів та підвищення конкурентного тиску є суттєвими для підприємства і потрібен уважний та відповідальний підхід до їх усунення, хоча вирішення цих загроз не ставиться на перший план.

Таблиця 2.8 - Матриця загроз зовнішнього середовища для підприємства

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	Руйнування (7,75-10)	Критичний Стан (5,5-7,75)	Тяжкий Стан (3,25-5,5)	Помірний Стан (1-3,25)
	Висока ймовірність 0,7	Поле ВР	Поле ВК зменшення купівельної спроможності споживачів	Поле ВТ	Поле ВП
	Середня ймовірність 0,4	Поле СР плинність кваліфікованого персоналу; відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства	Поле СК підвищення конкурентного тиску	Поле СТ	Поле СП
	Низька ймовірність 0,1	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НП

Джерело: сформовано автором

Аналіз внутрішнього середовища проводиться визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємства, порівняння їх з конкурентами. Керівництво підприємства має постійно контролювати свої слабкі сторони, знаходити шляхи їх усунення. Сильні сторони є перевагами у зовнішній діяльності підприємства, конкурентній боротьбі.

Сильні і слабкі сторони аналізують за показниками:

- 1) маркетинг – на підприємстві відсутній відділ маркетингу, його функції виконує директор магазину;
- 2) персонал – у магазині використовують лінійну організаційну структуру: директор магазину, бухгалтер та продавці-консультанти;
- 3) фінансове становище – підприємство діє за рахунок злучених коштів;
- 4) місце розташування магазину

5) управління магазину здійснює безпосередньо директор.

Визначимо сильні і слабкі сторони магазину та методом експертних оцінок, надамо значимості цим показникам (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Визначення сильних і слабких сторін підприємства

Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка	Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка
Зручний графік роботи	4	1	4	високі ціни	4	3	12
наявність власного Інтернет-магазину	5	2	10	вузький асортимент продукції	2	2	4
вигідне місце розташування	5	3	15	недостатньо кваліфікований персонал	2	3	6
низька конкуренція	4	3	12	низька заробітна платня	3	2	6
вигідні умови поставки товару	4	3	12	значні витрати	4	3	12
Разом	*	*	53	Разом	*	*	40

Джерело: сформовано автором

Отже, проведені дослідження дозволяють визначити сильні сторони досліджуваного підприємства, серед яких зручний графік роботи; наявність власного Інтернет-магазину; вигідне місце розташування; низька конкуренція; вигідні умови поставки товару.

Серед слабких сторін визначено високі ціни; вузький асортимент продукції; недостатньо кваліфікований персонал (через міграцію закордон); низька заробітна платня; значні витрати на утримання магазину.

Експерти оцінюють сильні і слабкі сторони діяльності підприємства за 5-ти бальною шкалою. 5 - відмінно, 1 – погано. Значимість для магазину оцінюють за шкалою від 1 до 3. 3 – дуже важливо, 1 – не має суттєвого впливу на діяльність магазину. Загальна оцінка сильних сторін становить 53 бали, слабких сторін – 40 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище магазину.

Наявність власного Інтернет-магазину та вигідні умови поставки товару є ключовими перевагами над конкурентами магазину. Підприємству варто вжити необхідних заходів, щоб усунути свої слабкі сторони, керівництво магазину має тримати під контролем ці аспекти своєї діяльності. На основі отриманих результатів побудуємо матрицю SWOT (рис. 2.2).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO 	Поле OW
Загрози (T)	Поле ST	Поле WT

Рисунок 2.2 - Матриця SWOT-аналізу для підприємства

Джерело: сформовано автором

Оскільки підприємство має зовнішніх можливостей більше ніж загроз, а сильних сторін більше ніж слабких, воно потрапило до квадрату «Сильні сторони-Можливості» і для подальшої успішної діяльності підприємства слід використовувати стратегію «Максі-максі». Тобто підприємство повинно використовувати свої сильні сторони і збільшувати можливості. Магазин має сильні сторони і можливості для посилення слабких сторін. Можливими шляхами реалізації стратегії «Максі-максі» є:

- розширення асортименту товарів та впровадження додаткових послуг;
- підвищення кваліфікації працівників та створення належних умов праці.

Проведемо аналіз конкурентних переваг магазину. Підприємство має переваги високого порядку, а саме: лояльність споживачів, вигідне місце розташування, налагоджені зв'язки з надійними постачальниками. Ці переваги важко скопіювати, тому стратегія, побудована навколо переваг високого порядку, буде більш сильною та надійною. М.Портер поділяв стратегії, якими компанія

може впливати на 3 типи: стратегія фокусування, диверсифікації, лідерство за витратами. Сформуємо конкурентну стратегію підприємства за матрицею М.Портера (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Матриця конкуренції М. Портера

Джерело: сформовано автором

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Підприємство має незначний сегмент споживачів, тому більше уваги приділяє ефективності збуту. Такий підхід захищає підприємство від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство все більше наближуватись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам.

Основними перевагами стратегії фокусування є:

- 1) сегментування ринку за групами споживачів;

- 2) наявність конкурентних переваг у певному сегменті;
- 3) доцільна для малого бізнесу, який не може охопити ринок в цілому.

Ризиками стратегії фокусування є:

- 1) можлива втрата споживачів за рахунок пересегментації ринку;
- 2) залежність підприємства від прихильності споживачів;
- 3) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство.

Перевагою є також тісніший зв'язок із споживачами і можливість повного обліку їх потреб. Аналізуючи зазначені переваги і недоліки, неможливо не вказати на вигоди, які отримує підприємство в результаті фокусування. До них відносяться: можливість зміни ціни, зниження витрат, захист від конкурентів, формування лояльності до магазину. Магазин є типовим представником малого бізнесу. Він має незначні об'єми реалізації. Здійснюючи свою діяльність на внутрішньому ринку України, магазин дотримується усіх нормативно-правових актів, що передбачені законодавчою базою у сфері торгівлі.

Для розробки стратегії зростання підприємства використаємо матрицю Ансоффа (рис. 2.4):

	Існуючі сегменти покуців		Нові сегменти покуців	
Існуючі форми торгівлі	Проникнення на ринок: зниження цін; реклама магазину; налагодження роботи з підприємствами.		Розширення цільового ринку: можливість індивідуального замовлення товару; розширення асортименту новими групами товарів.	
	Розвиток нової форми торгівлі		Диверсифікація	

Рисунок 2.4 - Можливості зростання торговельного магазину

Джерело: сформовано автором

- 1) стратегія проникнення на ринок;

- 2) стратегія розширення цільового ринку;
- 3) стратегія розвитку нової форми торгівлі;
- 4) стратегія диверсифікації.

На підприємстві застосовують дві стратегії розвитку, а саме стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розширення цільового ринку.

Основні шляхи досягнення конкурентних переваг, які дозволяють знижувати ціни, за рахунок чого отримувати лояльність споживачів:

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів: постачальників;
- раціоналізація чисельності персоналу;
- пошук найдешевших сервісних служб;
- найбільш повне залучення ресурсів до збуту і максимальне використання їх можливостей – раціональне, доцільне використання ресурсів, ведення звітності про списані товари;

- дотримання нормативів витрат ресурсів, а саме електроенергії, опалення.
- дотримання мінімального, найнеобхіднішого набору товарів (послуг) При розробці заходів по удосконаленню виробничо-торгової діяльності досліджуваного підприємства необхідно приділити значну увагу трудовому потенціалу, що можливо за рахунок:

- підвищення кваліфікації;
- удосконалення трудової дисципліни;
- підвищення культури обслуговування;
- створення сприятливих умов для розвитку персоналу тощо.

Магазин використовує у своїй діяльності різні комунікаційні засоби для стимулювання збутової діяльності (табл. 2.10).

Реклама спрямована на пробудження інтересу до продукції, характеризується сезонністю застосування. Зв'язки з громадськістю набувають не масовий характер, а цілеспрямований, особистісний у силу звернення до вузької контактної аудиторії. Засоби стимулювання збуту продукції забезпечують стійкий попит, проте їх застосування обмежене, оскільки не всі заходи масового маркетингу підходять до ринку спортивного одягу та взуття.

Таблиця 2.10 – Характеристика використання основних комунікаційних засобів магазину

Захід	Характеристика
Реклама	розміщено рекламні оголошення у місцевій і обласній пресі, на радіо, в Інтернеті, шляхом розміщення зовнішньої реклами; використання листівок з емблемами та адресою; використання красивих яскравих етикеток на продукції; таргетована реклама
Персональний продаж	особисте подання продукту потенційному покупцеві для переконання здійснення покупки; налагодження прямих зв'язків, укладання договорів між виробниками та посередниками протягом року
Стимулювання збуту	короткострокове використання різноманітних стимулів, що мотивують здійснення покупки товару; участь у ярмарках чи виставках, де вдається вийти на свого постачальника, а також укласти вигідний контракт; виставки зразків товарів, фотовиставки, ярмарки, розповсюдження іміджевих буклетів серед цільової аудиторії, різного роду бонусні програми для покупців, які залежать від обсягу закупівель

Джерело: сформовано автором

Отже, маркетинговий підхід до управління торгівельним підприємством залежить від формування ефективної маркетингової політики, особливо у сфері збуту, яка безпосередньо поєднує інтереси підприємства та споживача і є одним із важливих аспектів стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин. За допомогою маркетингу здійснюється більш глибоке й ефективне поєднання збуту з дослідженням ринкової ситуації, плануванням асортименту продукції, змінюється характер роботи, пов'язаної з реалізацією продукції.

Оцінка стану управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є ключовим етапом для визначення ефективності стратегій та заходів, спрямованих на просування продукції чи послуг на ринку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Етапи оцінки стану управління маркетинговою діяльністю

Етапи оцінки	Характеристика
Аналіз цілей і стратегій маркетингу	Які цілі має встановлені підприємство в сфері маркетингу? Чи є чітка маркетингова стратегія, враховуючи особливості цільового ринку та конкурентні переваги?
Сегментація та аудиторія	Чи визначено основні сегменти ринку, до яких звертається підприємство? Як визначена цільова аудиторія та які стратегії використовуються для привертання та утримання клієнтів?
Бренд та позиціонування	Які заходи вживаються для розвитку бренду та формування його позиціонування на ринку? Як визначається унікальність продукції чи послуг та їх вигоди для клієнтів?

Продовження таблиці 2.11	
Маркетингові комунікації	Які канали комунікації використовуються для взаємодії з аудиторією? Як ефективно реалізовані рекламні та просувальні кампанії?
Використання технологій та аналітики	Як використовуються інструменти маркетингової аналітики та великих даних для прийняття рішень? Як підприємство адаптується до сучасних технологій у маркетинговій діяльності?
Оцінка конкурентної позиції	Як позиціонується підприємство в порівнянні з конкурентами? Які стратегії використовуються для вирізнення від інших учасників ринку?
Відгуки та репутація	Як взаємодіє підприємство з клієнтами та які відгуки про продукцію/послуги наявні? Як добре управляється репутацією бренду та вирішуються конфлікти?

Джерело: сформовано автором

Таким чином торгова мережа MEGASPORT впроваджує декілька маркетингових стратегій для досягнення цілей на даному етапі:

– розширення асортименту продукції, де основною цілю є збільшення варіативності спортивного одягу та аксесуарів, щоб задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Досягається це постійним оновленням та розширенням лінійки продукції, враховуючи сучасні тенденції та попит споживачів. Сьогодні на сайті представлено більше 2 069 видів товарів з 11 світових брендів (рис. 2.5).

ТІЛЬКИ В MEGASPORT

Champion

EAST PEAK

LAGOIA

ANTA

ВСІ БРЕНДИ

PUMA

NIKE

new balance

adidas

adidas

adidas

CONVERSE

CRAFT

47

HH

CMP

SERGIO TACCHINI

arena

rider

COPACABANA Brasil

Tranquila

ZAXY

speedo

Mizuno

Рисунок 2.5 – Асортимент брендів торгівельної мережі MEGASPORT

Джерело: побудовано за даними [22]

– підвищення обізнаності бренду, ціллю є збільшення впізнаваності та відомостей про бренд серед цільової аудиторії. На сьогоднішній день, торгова мережа MEGASPORT планує більш активне використання маркетингових кампаній, рекламних заходів (додаток А) та участь у спортивних подіях для підвищення свідомості про компанію;

– оптимізація точок продажу. Ціль: максимізація ефективності та прибутковості спеціалізованих магазинів. Спеціалістами вивчається розташування та аналіз потенційних ринків для оптимального розміщення та розвитку нових точок продажу (рис. 2.6). Сьогодні великою проблемою в цьому є тимчасово-окуповані міста та загалом воєнний стан в країні.

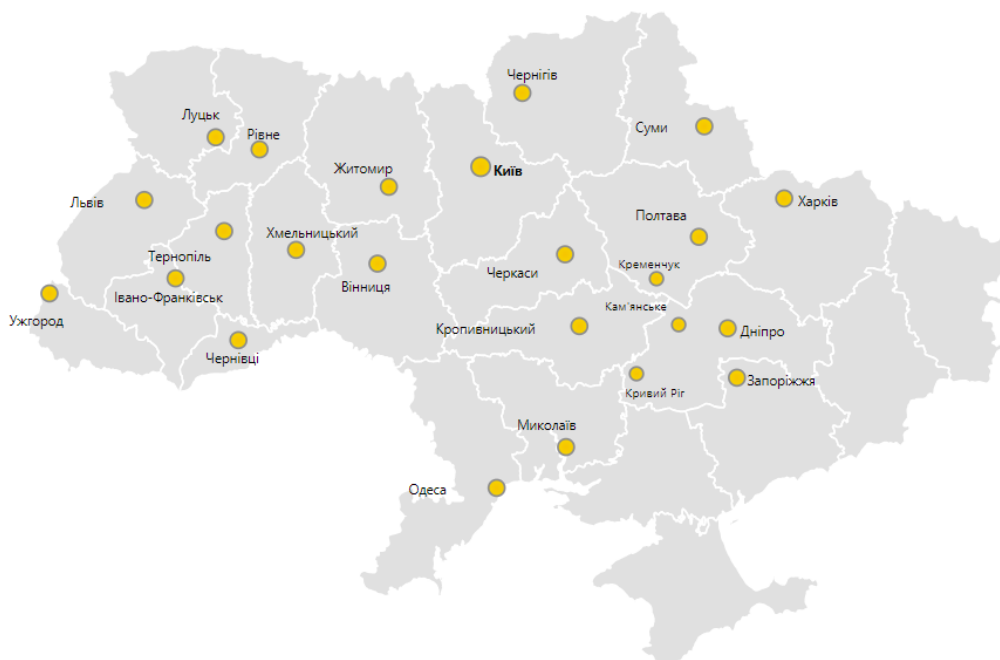


Рисунок 2.6 – Географія магазинів торгівельної мережі MEGASPORT

Джерело: побудовано за даними [22]

– впровадження програм лояльності, де основною цілю є збереження та привертання нових клієнтів через стимулювання лояльності. На даний момент компанія підтримує систем бонусів, знижок та персоналізованих пропозицій для постійних покупців (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Клубна карта торгівельної мережі MEGASPORT

Джерело: побудовано за даними [22]

– онлайн-присутність та електронна комерція. Ціль – розширення географії обслуговування та зручності для клієнтів. Проводиться розвиток інтернет-магазину, активна промоція та продажі онлайн, забезпечення зручних умов для електронних покупок (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Приклад таргетованої реклами в соціалній мережі Instagram торгівельної мережі MEGASPORT

Джерело: побудовано за даними [22]

У підсумку, торгова мережа MEGASPORT стратегічно впроваджує комплекс маркетингових заходів з метою досягнення поставлених цілей. Зазначені стратегії включають розширення асортименту продукції за рахунок постійного оновлення та розширення лінійки продукції, щоб задовольняти різноманітні потреби клієнтів. До цього моменту було представлено понад 2,069 видів товарів з 11 світових брендів. Паралельно з цим, активно розробляються заходи з підвищення обізнаності бренду, що включають більш активне використання маркетингових кампаній, рекламних заходів та участь у спортивних подіях. Крім того, планується оптимізація точок продажу, враховуючи розташування та аналіз потенційних ринків для максимізації ефективності та прибутковості спеціалізованих магазинів.

Компанія також активно впроваджує програми лояльності, спрямовані на збереження та привертання нових клієнтів через систему бонусів, знижок та персоналізованих пропозицій для постійних покупців. Онлайн-присутність та електронна комерція розвиваються для розширення географії обслуговування та створення зручних умов для електронних покупок. Такий комплексний підхід спрямований на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку торгової мережі MEGASPORT на ринку спортивного одягу.

2.3 Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства є важливим етапом для визначення ефективності використання ресурсів та досягнення стратегічних маркетингових цілей. Для проведення такої оцінки зазвичай використовують різні методи та критерії (табл. 2.12).

Застосування цих методів дозволить компанії не лише визначити ефективність маркетингових зусиль, але й виявити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення маркетингової стратегії.

У той час як залежність від обмеженої кількості постачальників, конкуренція на ринку та неадекватна реакція на модні тенденції є слабкими.

Таблиця 2.12 – Рекомендовані методи та критерії для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю компанії

Критерії оцінки	Характеристика розрахунку
Аналіз фінансових показників	
ROI (Return on Investment)	Розраховується як відношення прибутку від маркетингових витрат до суми витрат. Високий ROI свідчить про ефективне використання ресурсів
ROMI (Return on Marketing Investment)	Враховує вартість самої маркетингової кампанії. Застосовується для конкретних заходів та проектів
Кількісні показники	
Конверсія	Відсоток відвідувачів, які виконують бажану дію (покупка, реєстрація) після взаємодії з рекламою
Зростання обсягу продажів	Порівняння обсягів продажів до та після реалізації маркетингових заходів
Клієнтські показники	
LTV (Customer Lifetime Value)	Розраховує прибуток, який компанія може отримати від клієнта протягом його життєвого циклу
RFM (Recency, Frequency, Monetary)	Аналізує, наскільки часто клієнти здійснюють покупки, коли вони це роблять, і яку суму вони витрачають
Соціальні медіа та онлайн-присутність	
Взаємодія в соціальних мережах	Кількість лайків, коментарів, репостів та загальна активність користувачів
CTR (Click-Through Rate)	Відсоток користувачів, які клікнули на рекламу або посилання
Маркетингові дослідження	
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, які впливають на маркетингову стратегію
Аналіз конкуренції	Спостереження за стратегіями конкурентів та визначення конкурентних переваг
Відгуки та задоволеність клієнтів	
NPS (Net Promoter Score)	Визначає відсоток клієнтів, які готові рекомендувати продукт чи послугу
Опитування щодо задоволеності клієнтів	Збір відгуків та визначення рівня задоволеності споживачів

Джерело: побудовано автором

Однак, економічні коливання, конкуренція з інших брендів та зміни у споживчих уподобаннях визначаються як потенційні загрози, які можуть вплинути на прибутковість та стійкість компанії на ринку спортивного одягу. Урахування цих факторів дозволить компанії розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності та збалансованого розвитку у майбутньому.

Також, проаналізували зовнішні чинники впливу за допомогою PEST-аналізу.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз галузі торгівлі спортивним обсягом та взуттям

Р- ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	Е- ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ
- Політична нестабільність - Державна програма розвитку спорту - Податкові пільги - Запровадження воєнного стану	- Відсутність грантів та інвестиції внаслідок спрямування бюджету на військові дії - Нестабільність оренди - Нестабільність рівня заробітної плати - Зростаюча конкуренція на ринку спортивних товарів - Низька купівельна спроможність населення - Можливість переходу на Єдиний податок зі ставкою 2% на період воєнних дій, відсутність оплати за прибуток, відсутність оплати мита - Занижений фіксований курс валюти на період воєнних дій.
С- СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	Т- ТЕХНІЧНІ ФАКТОРИ
- Популяризація здорового способу життя - Надання переваг впізнаваним брендам - Ослаблення демографічної кризи - Зміна суспільних цінностей - Відсутність офіційних вихідних на період війни - Надання переваги українським брендам	- Створення нових технологій для виготовлення високоякісних товарів та тренажерів - Автоматизація бізнес процесів - Розширення лінійки товарів - Розвиток онлайн-магазину.

Джерело: побудовано автором

Щодо впливу учасників мікросередовища, то зазначимо:

Покупці – кожне підприємство існує завдяки задоволенню потреб покупців. Аналіз різних груп клієнтів, які мають спільні потреби та поведінку під час придбання товару, може мати значущу стратегічну вагу.

Постачальники – ТОВ «РЕДДІНГ» прямо співпрацює з провідними світовими брендами, багато з яких є єдиними представниками на українському ринку.

Конкуренти – на сьогодні ТОВ «РЕДДІНГ» є одним із ключових учасників ринку товарів для спорту та активного відпочинку. З серед основних конкурентів виокремлені "Intersport", "Атлетікс" та "Decathlon".

Фінансові кола – Ощадбанк та Альфа-Банк виступають основними кредиторами ТОВ «РЕДДІНГ».

На основі проведеного аналізу відгуків на сайті компанії ТОВ «РЕДДІНГ» торгової мережі MEGASPORT, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі спортивним одягом у спеціалізованих магазинах, можна зробити кілька важливих висновків.

Зауважимо, що переважна більшість відгуків має позитивний характер. Клієнти високо оцінюють якість представленого спортивного одягу, розмаїття асортименту та зручність покупок у спеціалізованих магазинах. Позитивно сприймається також професіоналізм та ввічливість персоналу, який допомагає у виборі продукції та надає консультації. З іншого боку, деякі відгуки вказують на можливість поліпшення обслуговування у деяких магазинах, а також наголошують на важливості розширення розмірного ряду для задоволення потреб різних клієнтів.

Аналіз відгуків також дозволяє виявити деякі тенденції в споживчому попиті, які можуть бути корисними для стратегічного планування компанії. Наприклад, попит на конкретні види спортивного одягу, відмічені клієнтами, може вказувати на переваги певних товарів та слугувати основою для розширення асортименту чи підвищення їх якості.

Отже, висновки з аналізу відгуків на сайті надають компанії цінну інформацію для вдосконалення якості обслуговування, оптимізації асортименту та вдосконалення стратегій маркетингу, що в свою чергу сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ "РЕДДІНГ"

3.1 Аналіз конкурентоспроможності розвитку підприємства в умовах цифрового середовища

Компанія MEGASPORT орієнтується на життєві цінності, які ніколи не втраять своєї актуальності: здоров'я, активність, сила духу. Залучення покупця у світ спортивного стилю і, завдяки якісній продукції, допомога в створенні настрою для нових спортивних досягнень. MEGASPORT — це вибір товарів від найкращих світових виробників спортивного одягу і взуття, якісна консультація професіоналів та комфортна атмосфера.

Для аналізу конкурентоспроможності розвитку підприємства в умовах цифрового середовища на першому етапі необхідно визначити саме конкурентів компанії. На даний момент основними учасниками в конкурентному середовищі для торгової мережі MEGASPORT є:

«Athletics» – це провідна мережа роздрібної торгівлі в сегменті спортивного споживання в Україні, що пропонує широкий вибір спортивного одягу, взуття та аксесуарів для різних видів спорту.

«INTERTOP» – це топовий український ритейл одягу, взуття, аксесуарів та косметики.

«Intersport» – інший учасник на ринку спортивних товарів, який має подібний асортимент продукції для спорту та налічує близько 38 магазинів у різних регіонах України.

«Decathlon» – французька компанія, що також присутня на українському ринку спортивних товарів і відома своєю доступною ціновою політикою та широким вибором продукції для різних видів спорту.

«Adidas», «Puma» та «Nike» – ці компанії, які спеціалізуються на виробництві спортивного одягу та взуття, також можуть виступати як конкуренти в сфері роздрібної торгівлі, оскільки вони мають власні мережі магазинів.

«slam.city» – український онлайн-магазин, спеціалізований на продажу оригінального спортивного одягу, взуття та аксесуарів від провідних світових брендів, зокрема, баскетбольного спорядження.

«Footers» – спеціалізований ресурс для доставки взуття від провідних світових виробників.

Наступним етапом аналізу конкурентного цифрового середовища є дослідження позицій компанії за допомогою ресурсу Semrush [22].

Відповідно, аналізуючи сайт <https://megasport.ua/>, було виявлено характеристики домену при пошуковому запиті (рис. 3.1).

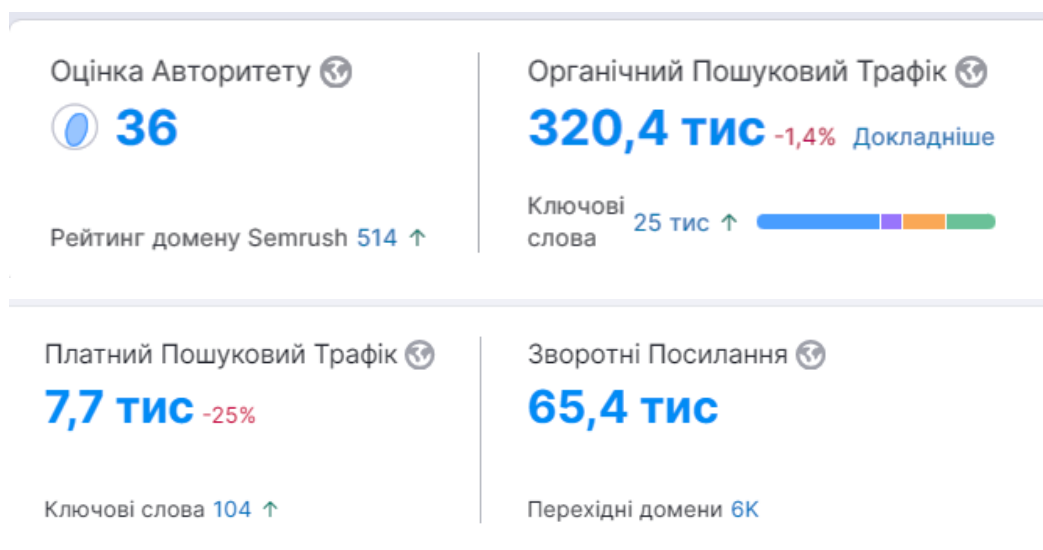


Рисунок 3.1 – Характеристики домену торгової мережі MEGASPORT

Джерело: побудовано за даними [23]

Відповідно до результатів, виявлено, що оцінка авторитету становить 36, рейтинг домену – 514, при цьому рейтинг домену в порівнянні з минулим місяцем знизився на 4 пункти. Зокрема, органічний пошуковий трафік зменшився на 1,4 %, але при цьому пошук по ключовим словам збільшився на 0,16 %. Платний пошуковий трафік зменшився майже на 25 %, при цьому по ключовим словам збільшився на 6,34 %. Рівень зворотних посилань становить 65,4 тис.

Щодо географічної структури пошуку (рис. 3.2), то відповідно, зі світового пошуку 98 % це населення України, 1,2 % відкривають сайт населення росії.

Країни	Поділ трафіку	трафік	Ключові ...
Світовий		100% 320,4 тис	25 тис
 UA		98% 313,4 тис	14,3 тис
 RU		1,2% 3,7 тис	7,6 тис
 ПЛ		<0,1% 1,6 тис	384
Інший		<0,1% 1,7 тис	2,7 тис

Рисунок 3.2 – Географічна структура пошуку торгової мережі MEGASPORT в пошуковій системі Google

Джерело: побудовано за даними [23]

На рис. 3.3 показано зміни в кількості орієнтовного звичайного та платного трафіку, спрямованого на аналізований домен з часом.



Рисунок 3.3 – Динаміка органічного трафіку для торгової мережі MEGASPORT

Джерело: побудовано за даними [23]

При цьому слід розглянути графік (рис. 3.4), на яку продемонстрована структура відсотків ключових слів, за якими аналізований домен займає рейтинг у кожній функції SERP.



Рисунок 3.4 – Функції SERP для торгової мережі MEGASPORT

Джерело: побудовано за даними [23]

Відповідно, з допомогою ресурсу Semrush [22] було виявлені основні конкуренти торгової мережі MEGASPORT в цифровому середовищі (рис. 3.5).

Основні органічні конкуренти 5,085			
Конкурент	Ком. Рівень	Ком. Ключові с...	SE Ключові ...
puma.com		1,195	15 597
idealsport.com.ua		851	4,659
intertop.ua		3,209	38,527
allstars.ua		768	3,109
tapok.com.ua		823	6430
Докладніше			

Рисунок 3.5 – Основні органічні конкуренти торгової мережі MEGASPORT в цифровому середовищі

Джерело: побудовано за даними [23]

Результати аналізу демонструють, що основними органічними конкурентами в цифровому середовищі для торгівельної мережі MEGASPORT є puma.com, idealsport.com.ua, intertop.ua, allstars.ua, tapok.com.ua.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства обрано методику рейтингової оцінки конкурентоспроможності. Вважаємо, що ефективність управлінської діяльності підприємства характеризується тим, наскільки стабільно вона функціонує і розвивається за будь-якого стану ринкової кон'юнктури, тому для її визначення обрано рентабельність підприємства. Відповідно до даної методики визначено позиції великих і середніх підприємств з позитивними результатами діяльності («Інтертоп», тарок). Інструментарій оцінювання зазначено в табл. 3.1

Таблиця 3.1 - Критерії оцінювання маркетингового інструментарію при визначенні загального рейтингу підприємства

Критерії оцінювання	9- 10 балів	6-8 балів	3 - 5 балів	менше 3 балів
Якість планування	Повне, всебічне, з урахуванням негативного впливу чинників зовнішнього середовища	Неповне, включає окремі елементи зовнішнього середовища	Майже відсутнє, без дотримання послідовності, без орієнтації на перспективу	Відсутнє, орієнтація на сьогодення, без орієнтації на перспективу
Використання сучасного маркетингового інструментарію	Повне, з урахуванням досвіду провідних фірм	Неповне, включає окремі елементи маркетингового інструментарію	Майже відсутнє, використання лише тих інструментів, які принесуть миттєвий прибуток	Відсутнє, діяльність за принципом набору функцій, визначених на початку діяльності
Застосування інновацій в маркетинговій діяльності	Активне	Переважно активне	Неактивне	Відсутнє
Комплексність при здійсненні маркетингової діяльності	Комплексний підхід у маркетинговій діяльності	Неповна комплексність	Деякі прояви комплексності	Розгляд деяких складових комплексу як окремого елементу без урахування комплексності
Рівень компетентності менеджерів у формуванні комплексу маркетингу	Високий (відповідний рівень освіти та кваліфікації, досвід роботи, навички тощо)	Середній (відповідний рівень освіти та кваліфікації, незначний досвід роботи, недостатні навички тощо)	Низький (рівень кваліфікації не відповідає посаді), досвід роботи незначний, недостатні навички тощо)	Дуже низький (рівень кваліфікації не відповідає посаді, освіта – неповна вища або ПТ)

Джерело: сформовано автором

На основі табл.3.1 проведемо оцінку маркетингового потенціалу підприємства в порівнянні з його основними конкурентами. (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 - Оцінювання маркетингового потенціалу підприємств - конкурентів

Маркетинговий потенціал	Досліджувані підприємства														
	ТОВ «Інтертоп»					ТОВ «Реддінг»					ТОВ «Тарок»				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ціновий потенціал	8	4	5	6	6	6	4	5	7	5	5	3	5	5	6
Товарний потенціал	7	7	4	6	6	6	6	3	6	6	6	6	6	4	4
Збутовий потенціал	6	8	9	8	6	7	6	6	8	6	5	8	5	4	4
Комунікаційний потенціал	7	6	8	6	7	6	6	7	6	5	6	6	6	6	5
Внутрішній маркетинг	6	6	7	7	4	3	4	6	8	4	4	4	5	6	5
Потенціал маркетингового інструментарію	7	5	3	7	5	5	4	4	4	6	4	4	5	6	7

Джерело: сформовано автором

Визначимо загальний рейтинг досліджуваного підприємства за використанням основних маркетингових елементів та функцій в табл. 3.3

Таблиця 3.3 - Визначення загального рейтингу підприємства за використанням основних маркетингових елементів та функцій

Маркетинговий потенціал	Коефіцієнт вагомості	Підприємства - конкуренти					
		ТОВ «Інтертоп»		ТОВ «Реддінг»		ТОВ «Тарок»	
		Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка
Ціновий потенціал	0,2	29	5,8	27	5,4	24	4,8
Товарний потенціал	0,2	30	6	27	5,4	26	5,2
Збутовий потенціал	0,2	37	7,4	33	6,6	26	5,2
Комунікаційний потенціал	0,2	34	6,8	30	6	29	5,8
Внутрішній маркетинг	0,05	30	1,5	25	1,25	24	1,2
Потенціал маркетингового інструментарію	0,15	27	4,05	23	3,45	26	3,9
Разом балів	1,0	—	31,55	—	28,1	—	26,1

Джерело: сформовано автором

Отже, на основі проведених розрахунків спостерігається лідируюча позиція ТОВ «Інтертоп», друге місце займає ТОВ «Реддінг», на третьому місці знаходиться ТОВ «Тарок». Розглянемо табл. 3.4 та проведемо оцінку загального рівня привабливості підприємства- конкурентів.

Таблиця 3.4 - Загальна оцінка рівня привабливості підприємств - конкурентів (за 10-бальною шкалою)

Показники	ТОВ «Інтертоп»	ТОВ «Реддінг»	ТОВ «Тарок»
Ринкова частка підприємства	8	7	7
Ширина асортименту	8	8	6
Рівень якості товару	8	8	9
Рівень цін на товари	7	6	7
Система знижок	8	7	6
Рівень використання програмних та технічних засобів	6	6	6
Рівень сучасності устаткування	8	7	7
Доставка товару до покупця	9	9	8
Забезпечення товарними запасами	9	8	7
Умови зберігання товару	10	9	10
Якість обслуговування	8	9	8
Стимулювання збуту	7	7	7
Рекламні заходи	8	8	8
Імідж фірми	8	7	6
Рівень використання інновацій	8	7	8
Загальна оцінка	120	113	110
<i>Високий рівень привабливості від 120 балів</i>	*		
<i>Середній рівень привабливості від 80 до 119 балів</i>		*	*
<i>Низький рівень привабливості від 45 до 79 балів</i>			
<i>Неконкурентоспроможне підприємство – до 44 балів</i>			

Джерело: сформовано автором

Наведені дані підтверджують існування прямої залежності конкурентоспроможності підприємства від використання на ньому збалансованого маркетингового інструментарію. Розрахунки даної таблиці показати, що підприємство ТОВ «Інтертоп» має найбільшу загальну оцінку- 120 балів. Тобто

підприємство лідирує на ринку високим рівнем привабливості. ТОВ «Реддінг» та ТОВ «Тарок» займають середній рівень привабливості, але розрив між балами є незначний. ТОВ «Реддінг» - 113 балів, а ТОВ «Тарок» - 110 балів.

Більш детально рівень конкурентоспроможності торгівельної мережі MEGASPORT можна проаналізувати на карті конкурентного позиціонування в цифровому середовищі (рис. 3.6).

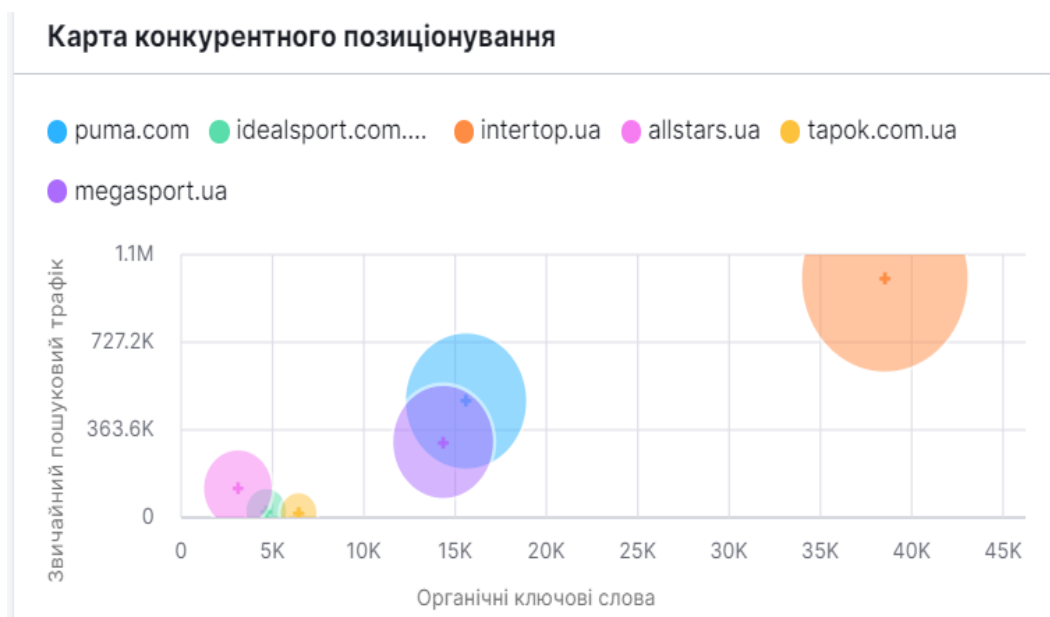


Рисунок 3.6 – Основні органічні конкуренти торгової мережі MEGASPORT в цифровому середовищі

Джерело: побудовано за даними [23]

Враховуючи карту позиціонування компаній в цифровому середовищі, можна зробити висновок, що основними конкурентами для торгової мережі MEGASPORT є intertop.ua та puma.com. Так для торгової мережі MEGASPORT пошуковий трафік становить близько 360 тис., для Puma – близько 500 тис., для INTERTOP – близько 1 млн.

Стабільний успіх торговельного підприємства залежить від чіткого та ефективного планування діяльності, регулярного збору та аналізу інформації про стан ринків та власних перспектив, виявлення сильних та слабких сторін, аналізу конкуренції. В кваліфікаційній роботі був проведений порівняльний аналіз

ключових показників SEO сайтів, щоб зрозуміти ієрархію позиціонування на ринку спортивних товарів та одягу в Україні (рис. 3.7).

Domain/URI	Authority Score	Referring Domains	Backlinks	Referring IPs	Monthly Visits	Organic Traffic
megasport.ua	36	6K	65.5K	5.7K	443K	320K
athletics.ua	11	117	612K	126	320K	104K
ua.puma.com	81	1.3K	112K	1.5K	43M	20.2M
intersport.ua	19	3.5K	27K	3.3K	28.4K	29.7K
adidas.ua	52	1.3K	7.5K	1.3K	579K	534K

Рисунок 3.7 – Структура пошукової оптимізації торгової мережі MEGASPORT та основних конкурентів в цифровому середовищі

Джерело: побудовано за даними [23]

Враховуючи результати, що відображені на рис. 3.7 можна зробити висновок, що на деяких позиціях торгова мережа MEGASPORT займає перші позиції, але загалом враховуючи рівень конкурентів торгова компанія займає третє місце після Adidas.ua та ua.puma.com. Це свідчить про сильні конкурентні сторони компанії. Також, на рис. 3.8 відображений рівень оцінки авторитету компанії та динаміка перехідних доменів.

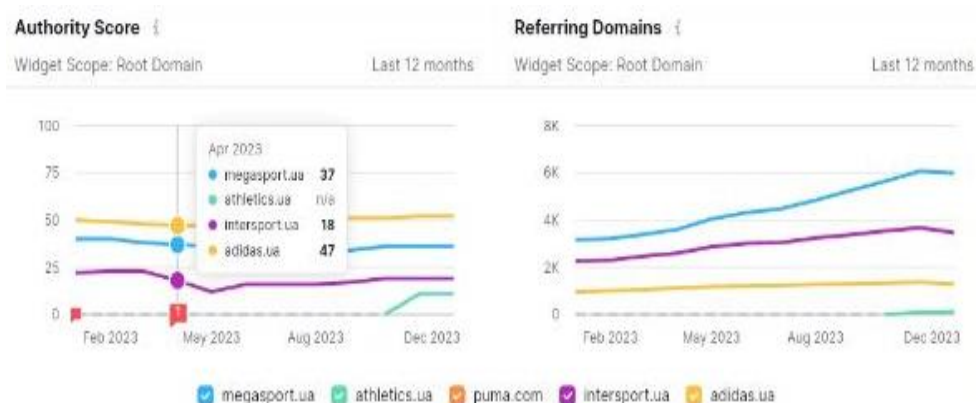


Рисунок 3.8 – Рівень оцінки авторитету компанії та динаміка перехідних доменів MEGASPORT та основних конкурентів в цифровому середовищі

Джерело: побудовано за даними [23]

Відповідно, за рівнем оцінки авторитету компанії торгова мережа MEGASPORT займає друге місце серед своїх конкурентів, на першому місці adidas.ua. Щодо динаміки перехідних доменів торгова мережа MEGASPORT займає перше місце.

Заключним етапом в аналізі конкурентоспроможності компаній в цифровому середовищі є оцінка типів зворотних посилань та атрибутів посилання (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 – Тип зворотних посилань та атрибути посилання торгової мережі MEGASPORT та основних конкурентів в цифровому середовищі

Джерело: побудовано за даними [23]

Відповідно до рис. 3.9 можна зробити висновок, що для торгової мережі MEGASPORT типовим зворотним посиланням є картинки (перехід через клікабельність картинки з рекламою), на другому місці звичайний текст. Схожа структура й у компаній ua.puma.com, intersport.ua. Для adidas.ua розподіл майже рівний, але при цьому є ще й тип зворотного посилання – форми.

У контексті аналізу конкурентоспроможності розвитку підприємства в умовах цифрового середовища важливим етапом є визначення основних учасників конкурентного середовища. За даними дослідження торгової мережі MEGASPORT, основними конкурентами є «Athletics», «INTERTOP», «Intersport», «Decathlon», «Adidas», «Puma», «Nike», «slam.city», та «Footers».

Аналіз позиціонування компанії в цифровому середовищі, проведений за допомогою ресурсу Semrush, вказує на те, що торгова мережа MEGASPORT

займає третє місце в рейтингу конкурентів, після Adidas та Puma, з високим рівнем пошукового трафіку та добре визначеною географічною структурою аудиторії.

Результати аналізу також підтверджують, що основними органічними конкурентами торгової мережі MEGASPORT в цифровому середовищі є puma.com, idealsport.com.ua, intertop.ua, allstars.ua, tapok.com.ua. Карта конкурентного позиціонування підтверджує, що ключовими конкурентами для MEGASPORT є intertop.ua та puma.com.

Загальний висновок полягає в тому, що торгова мережа MEGASPORT має сильні конкурентні позиції в ринку спортивних товарів та одягу в Україні, але для збільшення конкурентоспроможності в цифровому середовищі може бути важливим вдосконалення стратегії пошукової оптимізації та підвищення рівня взаємодії з аудиторією.

3.2 Розробка маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрового середовища ТОВ "РЕДДІНГ"

Маркетингова стратегія розвитку компанії, що спеціалізується на роздрібній торгівлі спортивним одягом у спеціалізованих магазинах, в умовах цифрового середовища може бути спрямована на використання цифрових технологій для привертання нових клієнтів, утримання і розширення аудиторії, а також підвищення ефективності маркетингових зусиль.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є методом стратегічного аналізу, який допомагає підприємствам визначити своє поточне стратегічне положення та розробити рекомендації для майбутніх стратегій. Цей аналіз враховує чотири основні фактори: стратегічне положення (SP), стратегічний потенціал (SP), оперативний потенціал (OP), і рішучий фактор (RF).

Етапи SPACE-аналізу передбачають реалізації наступних завдань:

1) Визначення факторів, що впливають на стратегічне положення підприємства. Ці фактори включають фінансові, конкурентні, організаційні та інші аспекти.

2) Оцінка кожного з факторів на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Використання шкали від -1 до +6, де -6 означає сильний негативний вплив, а +6 - сильний позитивний вплив. Сума балів для кожного фактора визначає його вагомість для підприємства. Це допомагає визначити, які аспекти мають найбільший вплив.

3) Розташування сумарних балів факторів на координатному просторі SPACE, де осі представляють стратегічне положення (SP) та стратегічний потенціал (SP).

4) Визначення коефіцієнтів агресивності та стабільності на основі стратегічного положення та стратегічного потенціалу. Ці коефіцієнти допомагають розуміти, чи слід обирати агресивну чи консервативну стратегію.

Основна ідея полягає в тому, щоб забезпечити оптимальний баланс між стратегічним положенням і стратегічним потенціалом підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Матриця SPACE-аналіз підприємства

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) «фінансова сила» (FS)				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Рентабельність діяльності	5	0,4	2	Сировинна база	5	0,3	1,5
Фінансова незалежність	3	0,4	1,2	Потенціал ринку та його перспективи	5	0,5	2,5
Ліквідність	3	0,2	0,6	Інфляція	4	0,2	0,8
Всього:	11	1	3,8	Всього:	14	1	4,8
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Частка ринку	3	0,2	0,6	Розміри ринку	5	0,3	1,5
Рентабельність продажу	4	0,5	2,0	Рівень конкуренції	5	0,5	2,5
Якість продукції	5	0,3	1,5	Прибутковість	4	0,2	0,8
Всього:	12	1	4,1	Всього:	14	1,0	4,8

Джерело: побудовано авторкою за власними дослідженнями

$$X = IS - CA = 4,8 - 4,1 = 0,7 \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES = 3,8 - 4,8 = -1,0 \quad (3.2)$$

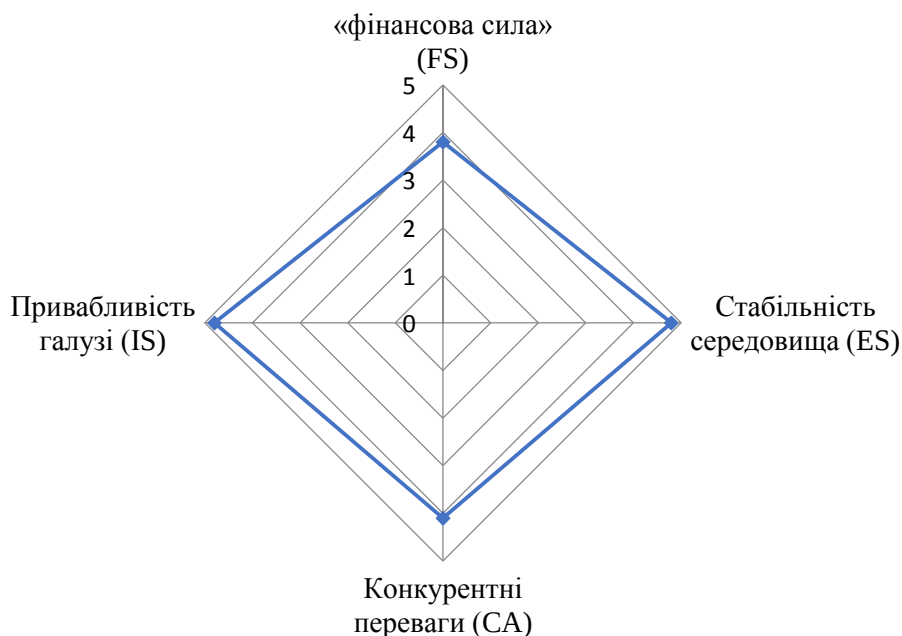


Рисунок 3.10 – Рекомендована стратегія для підприємства

Джерело: побудовано автором за табл.3.5

В результаті проведених досліджень рекомендованою стратегією для досліджуваного підприємства є конкурентна стратегія. Ця позиція передбачає комерційно привабливу галузь в нестабільному середовищі.

Для онлайн магазину ТМ MEGASPORT доцільним буде розширення та оптимізація існуючого інтернет-магазину для забезпечення зручних та безпечних електронних покупок. Відповідно, для розширення та оптимізації існуючого інтернет-магазину ТМ MEGASPORT та забезпечення зручних та безпечних електронних покупок рекомендуємо впровадження наступних заходів:

- забезпечення магазинів ТМ MEGASPORT адаптивним дизайном для зручного перегляду та покупок на різних пристроях (смартфони, планшети, ПК);
- покращений пошук за рахунок впровадження ефективного механізму пошуку з автозаповненням та функцією корекції помилок;

- додавання більше параметрів для фільтрації товарів та можливість сортування за різними критеріями;
- застосування SSL-сертифікату для забезпечення шифрування та безпеки особистих даних клієнтів під час транзакцій. Також, доцільне впровадження системи багатофакторної аутентифікації для додаткового захисту облікових записів користувачів;
- зручний процес оформлення замовлення через особистий кабінет інтернет магазину ТМ MEGASPORT завдяки мінімізації кількості кроків для завершення покупки, зручна форма замовлення та можливість оформлення без обов'язкової реєстрації;
- розширені способи оплати та доставки, розширення списку фінансових установ для співробітництва;
- удосконалення впровадженої системи відгуків та оцінок для покращення довіри клієнтів до товарів, відображення рейтингу популярності та якості продуктів серед покупців;
- аудит впровадженої програми лояльності ТМ MEGASPORT, системи бонусів та знижок для постійних клієнтів;
- використання інструментів аналітики для відстеження поведінки клієнтів та ефективності рекламних кампаній ТМ MEGASPORT, впровадження рор-уп форм для збору даних для подальших розрахунків NPS та рівня задоволеності клієнтів а цілому.

Створення та розповсюдження якісного контенту на соціальних мережах ТМ MEGASPORT для підвищення свідомості та взаємодії з аудиторією вимагає системного та продуманого підходу.

Пропонується визначення цілей та аудиторії – визначити конкретні цілі кампанії на соціальних мережах: підвищення свідомості, залучення нових клієнтів, підтримка існуючої аудиторії тощо, та розглянути особливості та інтереси вашої цільової аудиторії.

Також треба створювати якісний та цікавий вміст, який відповідає інтересам вашої аудиторії. При цьому, використовувати різні формати: фотографії, відео, інфографіку, опитування, історії тощо.

При цьому розклад публікацій – це дуже важливий аспект в формуванні ефективної цифрової стратегії. Доцільно створити розклад публікацій, де врахувати час та дні, коли аудиторія активна. При цьому, використовувати аналітику соціальних мереж для визначення оптимального часу публікацій.

Актуальним також є використання хештегів та ключових слів, які пов'язані зі спортивним одягом та брендом компанії ТМ MEGASPORT. Наприклад, #megasport, #sportinlife, #megasportua, #мегаспортюа #мегаспортУкраїна, тощо. Це дозволить привернути увагу більшої кількості аудиторії. Також можна створювати унікальні хештеги для кампанії і відслідковувати ваших лояльних клієнтів.

Зазначимо, що бажано для проведення моніторингу та аналізу використовувати аналітичні інструменти для вимірювання ефективності кампанії. Доцільно аналізувати взаємодію та реакцію аудиторії для вдосконалення стратегії, а також постійний моніторинг конкурентів.

Доцільним є впровадження технологій RFID для відстеження товарів та AR/VR для забезпечення інтерактивного та зручного відвідання магазинів ТМ MEGASPORT. Також застосування контактних та безконтактних технологій, що забезпечить можливості оплати та отримання інформації як за допомогою технологій NFC, так і за допомогою QR-кодів.

Таким чином, маркетингова стратегія компанії MEGASPORT, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі спортивним одягом у спеціалізованих магазинах, в умовах цифрового середовища, є комплексним підходом, спрямованим на використання цифрових технологій для привертання нових клієнтів, утримання та розширення аудиторії, а також підвищення ефективності маркетингових зусиль.

Онлайн-присутність та електронна комерція визначаються як стратегічні напрямки, включаючи мобільну оптимізацію, зручний пошук та фільтрацію, безпеку та захист даних, зручний процес оформлення замовлення, розширені

способи оплати та доставки, відгуки та рейтинги товарів, програми лояльності та бонуси. Це спрямовано на поліпшення зручності та безпеки покупок та збільшення лояльності клієнтів. Ефективна соціальна мережа включає в себе визначення цілей та аудиторії, створення унікального контенту, розклад публікацій, використання хештегів та ключових слів, взаємодію з аудиторією, моніторинг та аналіз, оновлення та тренди, партнерства та співпрацю.

Впровадження технологій в магазинах, таких як RFID, AR/VR, контактні та безконтактні технології, спрямоване на створення інтерактивного та зручного відвідання магазинів. Аналітика та звітність, включаючи маркетингову аналітику та систему управління відносинами з клієнтами, підкреслюють важливість збору та аналізу даних для вдосконалення стратегії та взаємодії з клієнтами.

Стратегія управління відгуками визначає необхідність систематичного аналізу та відповіді на відгуки клієнтів для підтримання позитивного іміджу та вдосконалення сервісу. Ця інтегрована стратегія робить компанію MEGASPORT конкурентоспроможною в цифровому середовищі, надаючи переваги як онлайн-продажів, так і фізичних магазинів, та забезпечуючи підтримку та розвиток у всіх аспектах бізнесу.

3.3 Напрями використання сучасних цифрових комунікацій у функціонуванні маркетингової стратегії

Запорукою успіху будь-якого підприємства є комплексне управління, ефективна організація стратегічної діяльності. Стратегія розвитку підприємства являє собою план дій для досягнення поставленої довгострокової мети. Кінцевою метою діяльності підприємства в ринкових умовах є отримання прибутку. Тому дуже важливо під час планування стратегії розвитку врахувати усі фактори й аспекти подальшого розвитку для повного і обґрунтованого визначення величини прибутку та забезпечення певного рівня прибутковості. Водночас при стратегічному плануванні маємо низку особливостей, специфічних аспектів, які

треба враховувати для фінансового забезпечення насамперед сталого розвитку підприємства.

Для розробки адекватної стратегії особливого значення набуває ефективно проведений фінансовий аналіз діяльності підприємства, результати якого використовуються для прийняття управлінських рішень щодо попередження збитковості і забезпечення розвитку підприємства. Фінансовий аналіз є ланкою, яка поєднує розробку управлінських рішень і діяльність підприємства. Саме за допомогою фінансового аналізу можна визначити величину і динаміку фінансових ресурсів, здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, виплачувати дивіденди, здійснювати інвестиції в основні засоби, покривати поточні фінансові потреби, тобто можна проаналізувати ефективність грошових потоків, де б доходи перевищували витрати не лише в поточному періоді, а й у майбутньому.

На підприємстві застосовують дві стратегії розвитку, а саме стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розширення цільового ринку. Для збільшення об'ємів реалізації продукції необхідно вжити заходи щодо розповсюдження інформації про підприємство. Торгівля товарами через інтернет є дуже зручною для споживачів, економить час на придбання товарів і дивлячись на ситуацію в наш час є досить актуальною. Замовлення можуть бути здійснені на безпосередньо на сайті або ж за контактним телефоном, якщо потрібна більш детальна інформація про товар, його характеристики та способи доставки замовлення. Споживач може попередньо оплатити замовлення або ж здійснити оплату після отримання товару. Попередньо замовлені товари можуть бути доставлені додому або вручені покупцю в магазині. Особливо зручний цей метод продажу товарів для жителів невеликих населених пунктів, які можуть замовити товари не втрачаючи при цьому час на поїздки в інші населені пункти для їх придбання.

Реклама підприємства має пряме відношення до торгової діяльності підприємства, тому ми пропонуємо звернути особливу увагу на підвищення дієвості рекламних засобів. Для цього необхідно: - налагодити рекламну кампанію, розробити рекламний бюджет; - ввести в дію внутрішню рекламу; -

максимально наблизити рекламу до споживачів. Це вимагає реклами певного виду, у відповідному місці і в правильно обраний час, а для цього необхідно вивчення ринку продажів, обґрунтоване ціноутворення та ефективний розподіл.

Шляхами удосконалення збутової політики організації є запровадження нових технологій в сфері збуту або реалізація заходів по підвищенню ефективності наявних та можливостей. Наступним елементом удосконалення системи збуту є контроль та оцінка ефективності застосування комплексу маркетингових комунікацій. При розробці заходів по удосконаленню виробничо-торгової діяльності досліджуваного підприємства необхідно приділити значну увагу трудовому потенціалу, що можливо за рахунок:

- підвищення кваліфікації;
- удосконалення трудової дисципліни;
- підвищення культури обслуговування.

Вагому роль в забезпеченні професійного розвитку високого рівня відіграють тренінги. Тренінг - це запланований процес, призначений надати або поновити знання та навички і перевірити ставлення до проблеми, ідеї, поведінку з метою їхньої зміни чи оновлення.

Проблеми, що виникають у сфері товарного обігу, пов'язані з необхідністю підвищення ефективності торговельного підприємництва та рентабельності всіх учасників процесу товаропросування, що вимагає запровадження принципово нової та економічно обґрунтованої концепції. Концепція першочергово передбачає управління асортиментом товарів із погляду балансу інтересів всіх учасників товарного руху в межах обраних товарних категорій. Розвитком можливостей цієї концепції в сфері управління асортиментом товарів повинен стати товарознавчий підхід стосовно дослідження природи товару, виявлення й обґрунтування відмінностей інтересів виробників, механізму розподілу та споживання продуктів харчування тощо.

Практика мережевої роздрібної торгівлі в Україні свідчить про те, що суб'єкти бізнесу внутрішньої торгівлі усвідомлюють необхідність розробки та практичного засвоєння методики управління асортиментом товарів. Реалії

сьогодення свідчать, що роздрібні мережі намагаються скопіювати найбільш конкурентоспроможні західні асортиментні моделі й упровадити їх у власний бізнес. Проте, стикаючись із специфікою українського ринку, змушені коректувати запозичений механізм асортиментної політики та, на жаль, не завжди ефективно.

Застосування вказаних систем для асортиментної політики призводить до дисбалансу в структурі асортименту продукції, позбавляє покупців цілісності його сприйняття, а самі мережеві магазини – форматності. Із цих позицій пріоритетним підходом до формування й управління торговельним асортиментом є створення асортиментних матриць, що є формалізованою структурою асортиментного переліку товарів і їх кількісним співвідношенням, прив'язаним до конкретного місця продажу. Разом із тим, відмічені управлінські підходи мають виключно локальний характер, який відповідає цілям інтегрованих учасників процесу товаропросування та заходам захисту комерційних інтересів вітчизняних ритейлерів

Сучасні цифрові технології визначають перспективні напрями в удосконаленні та оптимізації функціонування маркетингової стратегії компанії ТОВ «РЕДДІНГ».

Використання платформ, таких як Facebook, Instagram, Twitter та YouTube для підтримки бренду, залучення аудиторії та реклами продукції. Це дозволить постійно нагадувати клієнтам про присутність бренду, про акційні пропозиції та актуальні новини. Цікавими є різні кампанії спрямовані на знайомство з внутрішньовиробничим процесом компанії, що дозволяє клієнту дізнатись про компанію більше і стати ще більш лояльним клієнтом в майбутньому.

Згідно з проведеними розрахунками, дохід, отриманий через реалізацію розробленої програми інтернет-маркетингових комунікацій у ТОВ "РЕДДІНГ", становитиме 494,7 тис. гривень. Таким чином, при дотриманні всіх рекомендацій, підприємство здобуде вигоди від впровадження цих комунікаційних заходів, що позитивно відобразиться на його фінансовому становищі та зміцнить його позиції на ринку спортивного спорядження для туристів.

Таблиця 3.1 – План доходів і витрат від реалізації програми комунікацій соціальних мереж ТОВ «РЕДДІНГ» на 2024 рік, тис.грн.

Показник	Місяці						Усього за пів року
	1	2	3	4	5	6	
Додатковий дохід від підвищення обсягу реалізації товарів для туристів	140,0	145,0	150,0	160,0	170,0	187,28	952,28
Витрати, всього, в т.ч.	76,50	68,50	58,50	48,50	48,50	48,50	349,00
- реклама в Facebook	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	42,00
- реклама в Instagram	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	42,00
- реклама на YouTube	27,00	24,00	14,00	14,00	14,00	14,00	107,00
- реклама в Тік-ток	7,00	7,00	7,00	-	-	-	21,00
- контекстна реклама	24,00	19,00	19,00	16,00	16,00	16,00	110,00
- SEO-оптимізація	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	27,00
Прибуток	63,50	76,50	91,50	111,50	121,50	138,78	603,28
Податок на прибуток	11,43	13,77	16,47	20,07	21,87	24,98	108,59
Прибуток	52,07	62,73	75,03	91,43	99,63	113,80	494,69

Джерело: розраховано автором

Систематичне та ефективне удосконалення email-маркетингу може значно підвищити ефективність залучення та утримання клієнтів для компанії, що спеціалізується на роздрібній торгівлі спортивним одягом. Доцільно постійно оновлювати процес сегментація аудиторії за рахунок постійного спілкування та оновлення даних про клієнтів. Налагодити персоналізовану розсилку, що зазвичай збільшує конверсію. Доцільно більше використовувати тригерні листи для автоматичної відправки електронних листів при певних подіях, таких як перше замовлення, дні народження, тощо. Варто також проводити А/В-тестування для заголовків, зображень та текстів листів, аналізувати метрики, такі як відкриття та конверсії, щоб визначити ефективність різних варіантів, тощо.

У контексті сучасних цифрових технологій, компанія ТОВ "РЕДДІНГ" виявляє високий потенціал удосконалення та оптимізації своєї маркетингової стратегії. Застосування цифрового маркетингу через соціальні мережі та електронну пошту дозволяє ефективно підтримувати бренд, залучати аудиторію та рекламувати продукцію. Систематичне удосконалення email-маркетингу, включаючи сегментацію аудиторії та персоналізацію, сприяє підвищенню конверсії та утриманню клієнтів.

Підвищення ефективності електронної комерції через розробку та удосконалення онлайн-магазинів та мобільних додатків дозволяє створити зручне середовище для онлайн-покупок. Використання аналітики та Big Data допомагає отримувати детальні дані про поведінку клієнтів та ефективність рекламних кампаній.

Впровадження інтерактивного контенту, такого як віртуальна та розширена реальність, а також відео-маркетинг, сприяє покращенню користувацького досвіду та стимулює продажі. Використання технологій штучного інтелекту для персоналізації та використання соціальних та екологічних маркетингових ініціатив через цифрові канали сприяє створенню позитивного іміджу та розвитку соціально відповідального бізнесу. Використання технології блокчейн для забезпечення безпеки операцій та відстеження ланцюжка постачання додає елементи прозорості та довіри взаємодії з клієнтами.

Таким чином, комплексне використання сучасних цифрових інструментів дозволяє компанії ефективно адаптуватися до вимог ринку та надавати інноваційні рішення в сфері маркетингу та електронної комерції.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування напрямів управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства у мовах цифрового середовища.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Визначено, що використання цифрових технологій у маркетинговій стратегії дозволяє не лише підвищити ефективність комунікації з аудиторією, але й адаптуватися до швидкозмінюючих умов ринку, надаючи конкурентну перевагу підприємствам. У контексті аналізу конкурентоспроможності розвитку підприємства в умовах цифрового середовища важливим етапом є визначення основних учасників конкурентного середовища.

2. Аналіз позиціонування компанії в цифровому середовищі, проведений за допомогою ресурсу Semrush, вказує на те, що торгова мережа MEGASPORT займає третє місце в рейтингу конкурентів, після Adidas та Puma, з високим рівнем пошукового трафіку та добре визначеною географічною структурою аудиторії. Результати аналізу також підтверджують, що основними органічними конкурентами торгової мережі MEGASPORT в цифровому середовищі є puma.com, idealsport.com.ua, intertop.ua, allstars.ua, tapok.com.ua. Карта конкурентного позиціонування підтверджує, що ключовими конкурентами для MEGASPORT є intertop.ua та puma.com.

3. Доведено, що торгова мережа MEGASPORT має сильні конкурентні позиції в ринку спортивних товарів та одягу в Україні, але для збільшення конкурентоспроможності в цифровому середовищі може бути важливим вдосконалення стратегії пошукової оптимізації та підвищення рівня взаємодії з аудиторією. Маркетингова стратегія компанії MEGASPORT, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі спортивним одягом у спеціалізованих магазинах, в умовах цифрового середовища, є комплексним підходом, спрямованим на використання цифрових технологій для привертання нових клієнтів, утримання та розширення аудиторії, а також підвищення ефективності маркетингових зусиль. Оскільки

підприємство має зовнішніх можливостей більше ніж загроз, а сильних сторін більше ніж слабких, воно потрапило до квадрату «Сильні сторони-Можливості» і для подальшої успішної діяльності підприємства слід використовувати стратегію «Максі-максі».

4. Обґрунтовано існування прямої залежності конкурентоспроможності підприємства від використання на ньому збалансованого маркетингового інструментарію. Розрахунки даної таблиці показати, що підприємство ТОВ «Інтертоп» має найбільшу загальну оцінку- 120 балів. Тобто підприємство лідирує на ринку високим рівнем привабливості. ТОВ «Реддінг» та ТОВ «Тарок» займають середній рівень привабливості, але розрив між балами є незначний. ТОВ «Реддінг» - 113 балів, а ТОВ «Тарок» - 110 балів.

5. Визначено, що онлайн-присутність та електронна комерція визначаються як стратегічні напрямки, включаючи мобільну оптимізацію, зручний пошук та фільтрацію, безпеку та захист даних, зручний процес оформлення замовлення, розширені способи оплати та доставки, відгуки та рейтинги товарів, програми лояльності та бонуси. Це спрямовано на поліпшення зручності та безпеки покупок та збільшення лояльності клієнтів.

6. Ефективна соціальна мережа включає в себе визначення цілей та аудиторії, створення унікального контенту, розклад публікацій, використання хештегів та ключових слів, взаємодію з аудиторією, моніторинг та аналіз, оновлення та тренди, партнерства та співпрацю. Впровадження технологій в магазинах, таких як RFID, AR/VR, контактні та безконтактні технології, спрямоване на створення інтерактивного та зручного відвідання магазинів. В результаті проведених досліджень рекомендованою стратегією для досліджуваного підприємства є конкурентна стратегія. Ця позиція передбачає комерційно привабливу галузь в нестабільному середовищі.

Для онлайн магазину ТМ MEGASPORT доцільним буде розширення та оптимізація існуючого інтернет-магазину для забезпечення зручних та безпечних електронних покупок.

7. Аналітика та звітність, включаючи маркетингову аналітику та систему управління відносинами з клієнтами, підкреслюють важливість збору та аналізу даних для вдосконалення стратегії та взаємодії з клієнтами. Стратегія управління відгуками визначає необхідність систематичного аналізу та відповіді на відгуки клієнтів для підтримання позитивного іміджу та вдосконалення сервісу. Ця інтегрована стратегія робить компанію MEGASPORT конкурентоспроможною в цифровому середовищі, надаючи переваги як онлайн-продажів, так і фізичних магазинів, та забезпечуючи підтримку та розвиток у всіх аспектах бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бібліографічна і реферативна база даних Scopus (2023). URL:<https://www.scopus.com> (дата звернення: 20.11.2023).
2. Benson P. H. A short method for estimating a distribution of consumer preferences. *Journal of Applied Psychology*. 1962. 46(5). pp. 307–313.
3. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. 80(6). pp. 69–96.
4. Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*. 2010. 31(2). pp.179–188.
5. Zhu F., Zhang X. Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics. *Journal of Marketing*. 2010. 74(2). pp.133–148.
6. Schau H. J., Muñiz A. M., Arnould E. J. How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*. 2009. 73(5). pp. 30–51.
7. Whan Park C., MacInnis D. J., Priester J., Eisingerich A. B., Iacobucci D.. Brand Attachment and Brand Attitude Strength: Conceptual and Empirical Differentiation of Two Critical Brand Equity Drivers. *Journal of Marketing*. 2010. 74(6). pp. 1–17.
8. Chen Y., Xie J. Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix. *Management Science*. 2008. 54(3). pp. 477–491.
9. Rust R.T., Lemon K. N., Zeithaml V. A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing* . 2004. 68(1). pp.109–127.
10. Grönroos C. Service logic revisited: who creates And who *European Business Review*. 2008. 20(4). pp. 298–314.
11. Sinkula J. M., Baker W. E., Noordewier T. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. 25(4). pp.305–318.

12. Bagozzi R.P., Dholakia U. M. Intentional social action in virtual communities. *Journal of Interactive Marketing*. 2002. 16(2). pp. 2–21.

13. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. №4. 2022. С.46.

14. Біловодська О. А., Шебеда К. В. Формування та реалізація маркетингової стратегії медіакомпанії в цифровому середовищі: етапи та показники оцінювання. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, №13. 2021. С. 50-59.

15. Романенко О.О. Використання системи цифрового маркетингу для ефективного впровадження маркетингових стратегій підприємствами харчової промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. № 21. 2016. С. 98-103.

16. Росохата А. С., Летуновська Н. Є., Макерська В. О., Кропива В. В. Поведінка споживачів у цифровому середовищі під впливом пандемії COVID-19: важливість фактору здоров'я та транспарентності бізнесу. 2021.С.145-147

17. Потвора М., Закрижевська І., Мостова А., Кирковський В., Саєнко В. Маркетингова стратегія у сфері електронних комунікацій: Персоналізований контент, рекомендації та підвищення довіри покупців. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. № 5. 2023. С. 562-573.

18. Пономаренко І. В..Особливості формування маркетингових комунікацій в умовах цифровізації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. №7. 2021. С. 91-96.

19. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів – Опендатабот (2023). URL:<https://opendatabot.ua/c/39267972> (дата звернення: 26.11.2023).

20. Звітність підприємства (2023). URL:<https://data.gov.ua/dataset> (дата звернення: 18.11.2023).

21. Торгова мережа магазинів MEGASPORT (2023).
URL:<https://megasport.ua/ua/static/o-nas/> (дата звернення: 10.09.2023).

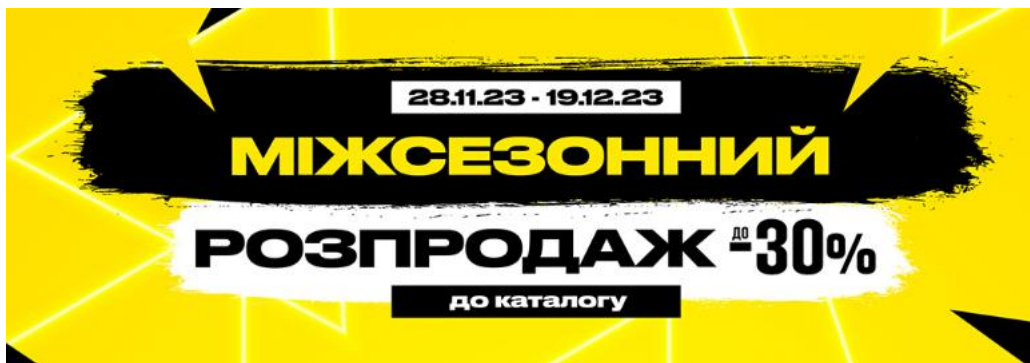
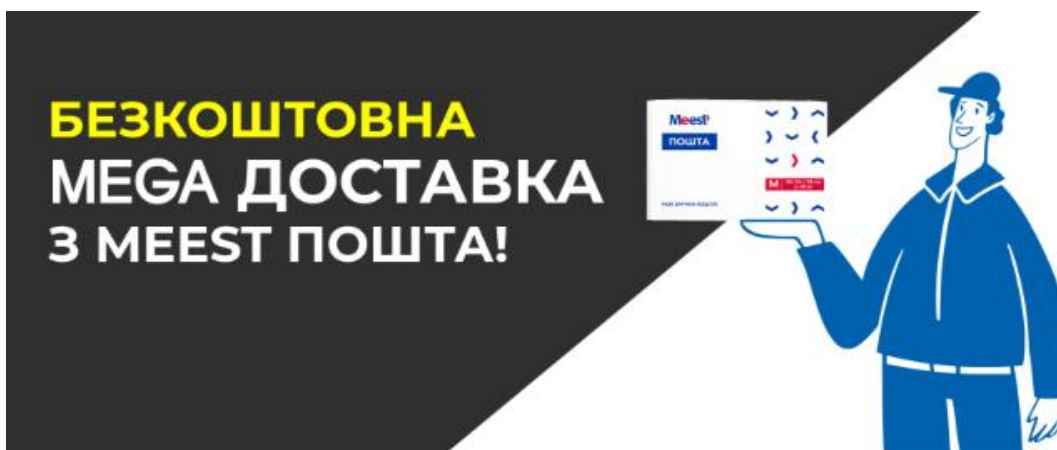
22. Платформа для дослідження ключових слів, аналізу конкурентоспроможності, аудиту сайтів, відстеження зворотних посилань і комплексного аналізу видимості в Інтернеті – Semrush (2023).
URL:<https://www.semrush.com/> (дата звернення: 12.10.2023).

24. Антоненко М. Роль маркетингової стратегії в успішному розвитку підприємства. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Суми, 6-7 червня 2023 р.). Суми: СНАУ, 2023. С. 230-233.

25. Антоненко М. Особливості маркетингової стратегії торговельних підприємств. *Матеріали науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»* (28 вересня 2023 року, м. Полтава). С. 225-227.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рекламні кампанії торгівельної мережі MEGASPORT