

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

«РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент IV курсу, групи МР-21
спеціальності: 075 «Маркетинг» (ОП «Маркетинг»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/Ольга ГОНТАРЕВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Перевірка на антиплагіат _____/Сергій ГОДУНОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«11» квітня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачці Ользі ГОНТАРЕВІЙ

1. Тема: «Розробка маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/925 від «11» квітня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «10» травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): сучасні тенденції розвитку ринку макаронних виробів і вимоги до їх якості; організація, предмет, об'єкти та основні методи дослідження; організація митних формальностей та застосування нових підходів щодо удосконалення митно-тарифного регулювання імпорту товарів.

5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «24» лютого 2025 р.

Керівник:

(підпис)

Вікторія ЧОБИТОК

Завдання прийняла до виконання:

(підпис)

Ольга ГОНТАРЕВА

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	24.02.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	10.03.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	24.03.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	14.04.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	28.04.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	05.05.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2025 р.	

Здобувачка

(підпис)

Ольга ГОНТАРЕВА

Перевірка на антиплагіат

(підпис)

Сергій ГОДУНОВ

Анотація

У дипломній роботі досліджено процес розробки маркетингової стратегії для роздрібної мережі електроніки ФОП «МУРАТОВ» в умовах конкурентного ринку України. Проведено аналіз наявного асортименту продукції та обґрунтовано необхідність його системного удосконалення для підвищення ефективності та забезпечення конкурентних переваг. На основі аналізу потреб ринку запропоновано розширення товарної пропозиції, зокрема включення до асортименту ігрових та продуктивних ноутбуків, якісних кабелів та адаптерів, гаджетів для догляду, кліматичної та кухонної техніки, пристроїв для особистого догляду, енергоефективної, "розумної" та вбудованої великої побутової техніки, а також сушильних машин.

Здійснено техніко-економічний аналіз діяльності ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр., включаючи динаміку доходів, валового та чистого прибутку, що демонструють стійке зростання. Проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу, який підтвердив позитивну динаміку зростання оборотних активів, основних засобів, грошових коштів та власного капіталу, а також скорочення дебіторської заборгованості та довгострокових зобов'язань. Ці показники свідчать про покращення фінансового стану та ліквідності підприємства.

Розроблено гібридну маркетингову стратегію, що інтегрує орієнтацію на цінність та надійність із мультиканальним (омніканальним) підходом. Визначено ключові аспекти реалізації кожної зі стратегій: цінова політика, орієнтована на цінність, гарантія якості та післяпродажне обслуговування, пропозиція верифікованих брендів, експертна консультація, оптимізована онлайн-присутність (веб-сайт, соціальні мережі, цифрова реклама, email-маркетинг), інтеграція онлайн та офлайн каналів ("Click & Collect", онлайн-консультації, єдина програма лояльності, логістика), а також оптимізація офлайн-присутності з акцентом на безпеці та перевагах фізичної взаємодії. Реалізація запропонованої стратегії сприятиме розширенню клієнтської бази, збільшенню доходу та підвищенню стійкості бізнесу ФОП «МУРАТОВ» на українському ринку в умовах високої ринкової динаміки та невизначеності

Abstract

The thesis examines the process of developing a marketing strategy for the electronics retail network of the MURATOV sole proprietorship in the competitive market of Ukraine. The analysis of the existing product range is carried out and the necessity of its systematic improvement is substantiated to increase efficiency and ensure competitive advantages. Based on the analysis of market needs, the author proposes to expand the product range, in particular, to include gaming and productive laptops, high-quality cables and adapters, grooming gadgets, climate and kitchen appliances, personal care devices, energy-efficient, smart and built-in large household appliances, and dryers.

A technical and economic analysis of the activities of MURATOV PE for 2021-2023, including the dynamics of revenues, gross and net profit, which demonstrate steady growth. A horizontal and vertical analysis of the balance sheet was carried out, which confirmed the positive dynamics of growth in current assets, fixed assets, cash and equity, as well as a reduction in accounts receivable and long-term liabilities. These indicators indicate an improvement in the company's financial position and liquidity.

A hybrid marketing strategy has been developed that integrates a focus on value and reliability with a multichannel (omnichannel) approach. The key aspects of the implementation of each strategy are identified: value-oriented pricing, quality assurance and after-sales service, offer of verified brands, expert advice, optimized online presence (website, social media, digital advertising, email marketing), integration of online and offline channels (Click & Collect, online consultations, a single loyalty program, logistics), as well as optimization of offline presence with a focus on security and the benefits of physical interaction. The implementation of the proposed strategy will help expand the client base, increase revenue and enhance the sustainability of MURATOV's business in the Ukrainian market in the face of high market dynamics and uncertainty

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	9
1.1 Сутність та значення маркетингової стратегії в умовах конкуренції....	9
1.2 Основні інструменти стратегічного маркетингу	33
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	47
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «МУРАТОВ».....	49
2.1. Асортиментна структура та зовнішні детермінанти функціонування ФОП «МУРАТОВ».....	49
2.2. Оцінка та динаміка трудових ресурсів ФОП «МУРАТОВ».....	55
2.3. Конкурентний аналіз та позиціонування ФОП «МУРАТОВ».....	61
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	70
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ФОП «МУРАТОВ».....	71
3.1 Удосконалення асортименту продукції на ФОП «МУРАТОВ».....	71
3.2. Розробка маркетингової стратегії ФОП «МУРАТОВ».....	78
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

В сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, глобалізацією та загостренням конкурентної боротьби, розробка ефективної маркетингової стратегії стає життєво необхідною умовою для успіху. Насиченість ринків, поява нових гравців та швидкі зміни в технологіях, економіці й споживчих уподобаннях вимагають від підприємств гнучкості та здатності до адаптації. Саме маркетингова стратегія дозволяє чітко позиціонувати компанію, диференціювати її пропозицію та створити стійкі конкурентні переваги, передбачаючи механізми моніторингу змін та своєчасного коригування діяльності.

Зростання вимог споживачів, які стають все більш інформованими та менш лояльними, підкреслює важливість глибокого розуміння цільової аудиторії. Маркетингова стратегія допомагає запропонувати максимальну цінність, задовольняючи очікування щодо якості, сервісу та індивідуального підходу. Водночас, в умовах обмеженості ресурсів, чітко визначена стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках, оптимізувати витрати та підвищити рентабельність маркетингових інвестицій, уникаючи їх розпорошення.

Ключову роль у конкурентній боротьбі відіграє сильний бренд, формування та зміцнення якого є завданням стратегічного маркетингу. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів та вартості компанії. Крім того, маркетингова стратегія часто виступає каталізатором інновацій, стимулюючи аналіз ринкових тенденцій та розробку нових продуктів. В епоху цифровізації та глобалізації, вона повинна інтегрувати сучасні інструменти та адаптуватися до міжнародної конкуренції. Таким чином, обґрунтована маркетингова стратегія є критично важливою для стабільного розвитку, прибутковості та досягнення лідерських позицій, а її недооцінка може призвести до серйозних негативних наслідків для підприємства.

Сьогодні бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, що змушує підприємства постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії. Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю ефективного позиціювання товарів і послуг на ринку, а також адаптації до змінюваних умов попиту та пропозиції.

Мета даної роботи — розробити комплексну маркетингову стратегію для підприємства, виходячи з аналізу його внутрішнього потенціалу та зовнішнього конкурентного середовища. Для досягнення цієї мети визначено кілька завдань, зокрема: аналіз теоретичних аспектів маркетингових стратегій, вивчення конкурентного середовища та розробка рекомендацій щодо покращення маркетингової діяльності підприємства.

Об'єкт даної роботи - Сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства (або конкретного підприємства, якщо воно вже визначене для дипломної роботи, наприклад, "ТОВ 'Зразкове'") в умовах функціонування на конкурентному ринку (можна вказати конкретну галузь або ринок, наприклад, "ринку FMCG товарів України").

Предмет даної роботи - Теоретико-методологічні основи та науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу розробки маркетингової стратегії підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Це включає дослідження моделей і методів стратегічного маркетингового аналізу, обґрунтування вибору цільових ринків, розробку комплексу маркетингових комунікацій, інструментів ціноутворення та збуту, а також формування системи моніторингу та контролю за реалізацією маркетингової стратегії та оцінки її ефективності.

У предметному дослідженні використовуються такі методи, як SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз, що дозволяє всебічно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність та значення маркетингової стратегії в умовах конкуренції

У сучасних умовах динамічного ринку маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Вона є комплексом довгострокових управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей шляхом задоволення потреб цільових споживачів і ефективного використання ринкових можливостей.

Основне завдання маркетингової стратегії — забезпечення конкурентних переваг підприємства шляхом оптимального поєднання маркетингових інструментів, орієнтованих на конкретний ринок. Успішна стратегія базується на ретельному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, включаючи вивчення потреб споживачів, дій конкурентів, тенденцій ринку та загальноекономічних умов. Її реалізація сприяє ефективному позиціонуванню бренду, формуванню лояльності споживачів та зростанню ринкової частки.

Маркетингова стратегія є одним із ключових елементів управління підприємством у сучасних умовах конкуренції. Вона визначає загальну логіку поведінки компанії на ринку, спрямовану на досягнення встановлених цілей, таких як завоювання нових сегментів ринку, зміцнення позицій серед існуючих клієнтів, підвищення впізнаваності бренду чи зростання прибутковості. Іншими словами, маркетингова стратегія — це довгостроковий план дій, який охоплює аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища,

визначення цільового ринку, позиціонування продукту та вибір комплексу маркетингових інструментів.

Маркетингова стратегія має кілька характерних ознак:

- цілеспрямованість, адже орієнтується на досягнення конкретних бізнес-цілей;
- довгостроковість, оскільки зазвичай розрахована на кілька років вперед;
- гнучкість, що дозволяє адаптуватися до змін у ринковому середовищі;
- комплексність, яка передбачає охоплення всіх аспектів маркетингової діяльності — товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Класифікація підприємства за різними характерними ознаками та визначення відповідної стратегії до особливостей бренду варіантів стратегії є першим кроком у її створенні. Наступним є визначення основних етапів розробки та підбір маркетингових інструментів, для застосування на окремих етапах. [1]

Процес розробки маркетингової стратегії починається з аналізу ринкового середовища: вивчаються тенденції розвитку галузі, аналізуються дії конкурентів, досліджуються споживчі запити. Після цього проводиться SWOT-аналіз компанії, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища. Наступним етапом є вибір цільових ринкових сегментів, на які буде спрямована діяльність підприємства, а також формування конкурентних переваг — тих характеристик товару чи послуги, які дозволять вигідно вирізнитися на фоні конкурентів. Завершується цей процес розробкою комплексу маркетингових заходів, відомого як концепція 4P: продукт (Product), ціна (Price), розподіл (Place) та просування (Promotion).

Маркетингові стратегії можуть мати різні види залежно від загальної стратегії бізнесу: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації,

стратегія фокусування на певній ніші або стратегія інноваційного прориву. Вибір конкретного типу стратегії залежить від особливостей ринку, рівня конкуренції, ресурсів і амбіцій компанії.

Роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства важко переоцінити. Вона дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси, спрямовувати зусилля на найбільш перспективні напрями діяльності, своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, формувати довгострокову лояльність споживачів і, зрештою, забезпечувати стійку конкурентну перевагу. Ефективна маркетингова стратегія сприяє не лише виживанню компанії у складному конкурентному середовищі, а й її успішному розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, маркетингова стратегія — це продуманий, гнучкий і комплексний план дій підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможність і стабільний розвиток на ринку.

Маркетингова стратегія є складною багаторівневою системою, яка визначає довгострокові напрями розвитку підприємства на ринку та забезпечує досягнення його комерційних і стратегічних цілей. Щоб маркетингова стратегія була ефективною, вона повинна містити низку основних складових, які взаємопов'язані між собою і формують єдину логічну конструкцію.

Першою та найважливішою складовою є визначення цільового ринку. Компанія повинна чітко усвідомлювати, для кого саме вона виробляє свої товари або надає послуги. Визначення цільового сегмента передбачає сегментацію ринку за такими критеріями, як вік, стать, рівень доходів, професійна діяльність, стиль життя, цінності тощо. Це дає змогу розробити максимально релевантну пропозицію для певної групи споживачів і підвищити ефективність маркетингових комунікацій.

Другою складовою є позиціонування товару або бренду на ринку. Позиціонування визначає, яке місце продукт займає у свідомості споживачів відносно конкурентних пропозицій. Це може бути позиціонування за якістю,

за ціною, за унікальними характеристиками або за емоційною цінністю продукту для споживача. Чітке позиціонування сприяє зміцненню бренду та формуванню лояльної клієнтської бази.

Третьою важливою складовою є розробка конкурентних переваг. Конкурентна перевага — це те, що робить компанію кращою за інші на ринку. Вона може бути заснована на унікальності продукту, високій якості, інноваційних рішеннях, ефективній сервісній підтримці, доступній ціні або ексклюзивності пропозиції. Без чітко сформульованих конкурентних переваг компанія ризикує загубитися серед численних аналогічних пропозицій.

Четвертою складовою виступає формування комплексу маркетингових заходів, які об'єднуються в класичну модель «4P»:

- Product (Продукт) — розробка товару або послуги, яка максимально відповідає потребам цільового ринку.
- Price (Ціна) — встановлення такої цінової політики, яка відображає цінність продукту для споживача та забезпечує конкурентоспроможність.
- Place (Місце продажу/Розподіл) — вибір ефективних каналів розподілу продукції, які забезпечують її доступність для споживача.
- Promotion (Просування) — розробка комунікаційної стратегії для інформування споживачів про продукт та стимулювання попиту.

Щодо видів маркетингових стратегій, їх існує багато, і вибір залежить від загальної стратегії компанії, її ресурсів, ринкових умов та рівня конкуренції.

Одним із базових підходів до класифікації є стратегія за моделлю Майкла Портера, яка включає[2].

- Стратегію лідерства за витратами. Компанія прагне досягти найнижчих витрат у галузі, щоб пропонувати продукцію за найнижчою ціною. Це дозволяє захоплювати широку частку ринку. Прикладом є великі роздрібні мережі або виробники масової продукції.

- Стратегію диференціації. Вона базується на створенні унікального продукту або послуги, що пропонує споживачам особливу цінність, за яку вони готові платити більше. Це можуть бути товари преміум-класу або бренди, що акцентують увагу на якості та унікальності.

- Стратегію фокусування. Компанія концентрується на вузькому сегменті ринку і прагне досягти лідерства у цій ніші, або за рахунок найнижчих витрат, або через унікальність пропозиції.

Крім цього, існують стратегічні підходи до зростання компанії, такі як:

- Стратегія проникнення на ринок — спрямована на збільшення продажів існуючих продуктів на вже освоєних ринках.

- Стратегія розвитку ринку — вихід з існуючим продуктом на нові ринки чи в нові географічні регіони.

- Стратегія розвитку продукту — створення нових або вдосконалених продуктів для існуючих споживачів.

- Стратегія диверсифікації — вихід на нові ринки з новими продуктами, що передбачає значні інвестиції і підвищений ризик, але може забезпечити довгострокове зростання компанії.

Таким чином, основні складові маркетингової стратегії забезпечують її логічну структурованість і націленість на результат, а різноманітність видів стратегій дає змогу підприємствам гнучко адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, зберігати свою конкурентоспроможність та досягати успіху у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах високої конкуренції маркетингова стратегія є важливим інструментом забезпечення успіху підприємства на ринку. Вона допомагає визначити цільову аудиторію, сформулювати конкурентні переваги, оптимально використовувати ресурси та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Завдяки чітко продуманій стратегії компанія здатна зміцнити свої позиції, залучити і утримати споживачів, а також забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Формування конкурентних переваг є одним із ключових завдань маркетингової стратегії в умовах сучасної конкуренції. У світі, де споживач має величезний вибір товарів і послуг, саме наявність чітких, сильних конкурентних переваг дозволяє компанії не тільки утримувати свої позиції, а й активно розвиватися, захоплюючи нові сегменти ринку.

Конкурентна перевага — це особливість товару, послуги або діяльності підприємства, яка надає йому вигіднішу позицію порівняно з іншими учасниками ринку. Вона може проявлятися у нижчій ціні, вищій якості, кращому сервісі, інноваційних рішеннях, зручності для споживача або унікальній емоційній цінності бренду. Головне завдання компанії полягає у тому, щоб правильно ідентифікувати, розвинути та ефективно комунікувати свої конкурентні переваги на ринку.

Процес формування конкурентних переваг починається з глибокого аналізу як зовнішнього середовища (ринку, споживачів, конкурентів), так і внутрішніх ресурсів підприємства. На цьому етапі важливо зрозуміти, які потреби споживачів залишаються незадоволеними, які слабкі сторони існуючих конкурентів можна використати, а також які унікальні можливості має сама компанія. Стратегія конкуренції описується як наступальні чи оборонні (а досить часто — і коопераційні) дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень[3].

Одним із найпоширеніших шляхів до формування переваги є цінова стратегія. За рахунок ефективного управління витратами підприємство може запропонувати споживачам товари чи послуги за нижчими цінами, ніж конкуренти, при цьому зберігаючи прийнятний рівень якості. Така стратегія є особливо ефективною на ринках, де споживачі чутливі до ціни.

Іншим важливим напрямом є стратегія диференціації, яка передбачає створення унікального продукту або сервісу, який споживачі не можуть легко замінити аналогами. Це може бути продукція з особливими функціями,

незвичайним дизайном, кращою якістю, ексклюзивним іміджем або додатковими послугами, що підвищують її цінність для клієнта.

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє також сервісна стратегія. Високий рівень обслуговування, швидка доставка, персоналізовані консультації, зручність здійснення покупки і після продажне обслуговування можуть стати тими чинниками, які утримуватимуть споживачів і стимулюватимуть повторні продажі.

Особливого значення в сучасних умовах набувають інновації як джерело конкурентних переваг. Компанії, які постійно впроваджують нові технології, оновлюють продукти або використовують нестандартні рішення в комунікаціях, здатні швидше реагувати на зміну ринкових тенденцій і виходити на нові ринки з мінімальною конкуренцією.

Не менш важливим аспектом є емоційне позиціонування бренду. Сильний бренд, що асоціюється у споживача з позитивними емоціями, цінностями або стилем життя, здатен формувати довгострокову лояльність, яка стає важливою конкурентною перевагою навіть у разі появи дешевших чи функціональніших альтернатив.

Формування конкурентних переваг вимагає постійної роботи та вдосконалення. Переваги, які є актуальними сьогодні, завтра можуть стати стандартом для всієї галузі. Саме тому компанія повинна постійно аналізувати ринок, шукати нові можливості для розвитку і швидко адаптувати свої переваги відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, конкурентні переваги — це не просто випадковий успіх, а результат системної роботи, глибокого аналізу, творчого підходу та стратегічного мислення. Саме правильно сформовані і підтримувані конкурентні переваги забезпечують підприємству стабільне зростання, успіх на ринку і довгострокове лідерство в умовах жорсткої конкуренції.

У контексті сучасних маркетингових досліджень та стратегічного менеджменту, концептуалізація позиціонування продукту та залучення споживачів являє собою багатогранний та взаємозалежний комплекс процесів,

що визначають конкурентоздатність та стійкість суб'єкта господарювання на ринку. Позиціонування продукту, як фундаментальна складова маркетингової стратегії, детермінується як цілеспрямоване формування у свідомості цільової аудиторії чіткого, відмінного та бажаного образу продукту відносно продуктів-конкурентів. Цей процес передбачає глибокий аналіз потреб, мотивацій та поведінкових патернів споживачів, а також ретельну оцінку характеристик власного продукту та пропозицій конкурентів. Ефективне позиціонування базується на виявленні унікальних конкурентних переваг, які можуть бути артикульовані через функціональні властивості, якість, ціну, сервіс, емоційні асоціації або інші релевантні атрибути продукту. Позиціонування бренду визначає своєрідну нішу в ієрархії цінностей споживачів, яка закріплюється позиціонуючи твердженням – формулою бренду – що виражає унікальну суть бренду. У світовій практиці використовується багаторівнева позиціонуюча модель, яка поетапно пов'язує між собою чотири основні чинники, що визначають споживче сприйняття бренду: потреба в категорії, імідж бренду, портрет користувача, вигоди і переваги бренду[4].

Залучення споживачів, у свою чергу, є динамічним процесом встановлення, підтримки та поглиблення відносин між компанією та її клієнтами. Воно охоплює широкий спектр маркетингових та комунікаційних ініціатив, спрямованих на привернення уваги потенційних споживачів, стимулювання першої покупки, забезпечення повторних транзакцій та формування довгострокової лояльності до бренду. Залучення споживачів є критично важливим для забезпечення стабільного потоку доходів, підвищення рівня утримання клієнтів та формування позитивного іміджу компанії на ринку.

Взаємозв'язок між позиціонуванням продукту та залученням споживачів є синергетичним та визначальним для досягнення маркетингових цілей. Обране позиціонування слугує концептуальною основою для розробки всіх комунікаційних стратегій та тактик залучення споживачів. Повідомлення, що

трансляються через різні маркетингові канали, повинні бути консистентними з визначеним позиціонуванням та підкреслювати ті унікальні переваги продукту, які є найбільш релевантними для цільової аудиторії. Ефективне залучення споживачів, у свою чергу, підсилює обране позиціонування, формуючи у свідомості споживачів стійкі асоціації з брендом та його ключовими характеристиками.

Наукові дослідження в галузі маркетингу підкреслюють важливість інтегрованого підходу до позиціонування та залучення споживачів. Основними принципами інтегрованого підходу є: послідовність повідомлень: забезпечення узгодженості всіх маркетингових комунікацій для створення єдиного образу бренду та його продукції; цільова аудиторія: визначення та аналіз цільових аудиторій, щоб ефективно налаштувати повідомлення та комунікації; координація між каналами: об'єднання різних маркетингових каналів для досягнення максимальної ефективності; вимірювання ефективності: постійний моніторинг та оцінка результатів для подальшого вдосконалення стратегії[5]. Неузгодженість між позиціонуванням продукту та комунікаційними зусиллями може призвести до розмивання образу бренду, зниження ефективності маркетингових витрат та втрати конкурентних позицій. Таким чином, розробка ефективної маркетингової стратегії вимагає глибокого розуміння взаємозв'язку між цими двома ключовими концепціями та їхньої узгодженої реалізації на всіх етапах життєвого циклу продукту.

Підвищення лояльності клієнтів. Підвищення лояльності клієнтів являє собою багатоаспектну та стратегічно важливу задачу для сучасних суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах інтенсивної конкуренції та зростаючої вимогливості споживачів. У науковому дискурсі лояльність клієнтів визначається як глибоко вкорінена прихильність споживача до певного бренду, продукту або послуги, що проявляється у повторних покупках, позитивних рекомендаціях та опорі на спокуси конкурентних пропозицій. Дослідження в галузі поведінкової економіки та маркетингу підкреслюють, що формування стійкої лояльності є результатом складного

поєднання когнітивних, афективних та конативних факторів, що визначають рішення споживача. Поведінкова економіка доводить на основі досліджень та експериментальної теорії, що когнітивні (пізнавальні) та емоційні фактори внутрішнього впливу особистості мають безпосередній вплив на споживацьку поведінку[6].

Стратегії підвищення лояльності клієнтів базуються на принципах побудови довгострокових та взаємовигідних відносин, що виходять за межі окремої транзакції. Одним з ключових елементів є забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів, що є необхідною, але недостатньою умовою для формування лояльності. Задоволеність є результатом відповідності сприйнятої якості продукту або послуги очікуванням споживача. Однак, справжня лояльність формується тоді, коли клієнт відчуває емоційний зв'язок з брендом, довіряє йому та ідентифікує себе з його цінностями.

У маркетинговій літературі поняття «лояльність споживачів» трактується досить неоднозначно[7]. З наукової точки зору, процеси формування лояльності можуть бути проаналізовані через призму теорії соціального обміну, яка передбачає, що відносини між сторонами підтримуються до тих пір, поки сприйняті вигоди перевищують сприйняті витрати. У контексті клієнтської лояльності, вигоди можуть включати не лише функціональну цінність продукту, але й емоційні переваги, такі як відчуття приналежності, визнання та персоналізований підхід. Витрати, у свою чергу, охоплюють не лише фінансові витрати, але й час, зусилля та психологічний дискомфорт, пов'язаний з процесом покупки та споживання.

Для ефективного підвищення лояльності клієнтів компанії застосовують широкий спектр інструментів та програм. Персоналізовані маркетингові комунікації є потужним інструментом підвищення залученості клієнтів і збільшення продажів. Вони дозволяють створювати індивідуальний досвід для кожного клієнта, що сприяє зміцненню бренду, підвищенню його конкурентоспроможності та довгостроковій лояльності споживачів.[8] До них належать програми лояльності, що передбачають надання винагород та

привілеїв постійним клієнтам, персоналізовані маркетингові комунікації, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб та вподобань, системи управління відносинами з клієнтами (CRM), що дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів для кращого їх розуміння, а також ініціативи, спрямовані на покращення клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії з компанією.

Наукові дослідження також підкреслюють важливість так званого "ефекту володіння" (endowment effect), згідно з яким споживачі схильні цінувати ті продукти або бренди, якими вони вже володіють або з якими мають тривалі відносини, вище, ніж альтернативні варіанти. Це підтверджує, що утримання існуючих клієнтів та поглиблення їхньої лояльності є більш економічно вигідним, ніж залучення нових.

Крім того, в епоху цифрових технологій особливого значення набуває використання соціальних мереж та онлайн-платформ для побудови спільнот навколо бренду, заохочення клієнтської взаємодії та збору зворотного зв'язку. Публікація відеороликів на платформах, таких як YouTube та соціальні мережі, сприяє залученню уваги аудиторії та підвищує популярність бренду[9]. Активне залучення клієнтів до процесу створення цінності та надання їм можливості впливати на розвиток продукту або послуги може значно підвищити рівень їхньої лояльності та сприяти формуванню адвокатів бренду.

Отже, підвищення лояльності клієнтів є складним та багатограним процесом, що вимагає від компаній глибокого розуміння потреб та мотивацій споживачів, побудови цінних та довгострокових відносин, а також постійного вдосконалення клієнтського досвіду на всіх точках контакту. Науково обґрунтовані стратегії, що базуються на принципах взаємної вигоди, емоційної прихильності та персоналізованої взаємодії, є ключовими для досягнення стійкої клієнтської лояльності та забезпечення довгострокового успіху бізнесу.

Аналіз ринку та конкурентів являє собою фундаментальний етап стратегічного маркетингового планування, що передбачає систематичне дослідження макро- та мікросередовища функціонування суб'єкта господарювання з метою ідентифікації потенційних можливостей та загроз, оцінки рівня конкуренції та визначення ключових факторів успіху. У науковій літературі цей процес розглядається як комплексна процедура, що інтегрує методи збору, обробки та інтерпретації первинних і вторинних даних для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз ринку включає в себе дослідження поточних і прогнозованих характеристик цільового ринку, таких як розмір, темпи зростання, демографічні, економічні, соціально-культурні та технологічні тенденції. Особлива увага приділяється виявленню потреб і переваг споживачів, їхньої купівельної спроможності та поведінкових моделей. Макроекономічні фактори, такі як інфляція, валютні курси, рівень безробіття та державне регулювання, також підлягають ретельному аналізу, оскільки вони можуть суттєво впливати на динаміку ринку та рентабельність бізнесу. Технологічні зміни, зокрема поява нових технологій та інновацій, можуть відкривати нові ринкові ніші або створювати загрози для існуючих продуктів і послуг, що зумовлює необхідність постійного моніторингу технологічного ландшафту.

Аналіз конкурентів, у свою чергу, є невід'ємною складовою загального аналізу ринкового середовища. Він передбачає детальне вивчення існуючих та потенційних конкурентів з метою розуміння їхніх стратегій, цілей, сильних та слабких сторін, ринкової частки, цінової політики, каналів дистрибуції та маркетингових комунікацій. Застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз конкурентів та порівняльний бенчмаркінг, дозволяє ідентифікувати ключові конкурентні переваги та недоліки власного підприємства відносно основних гравців на ринку. Ця інформація може бути використана для розробки ефективних маркетингових стратегій, які використовують сильні сторони підприємства. SWOT-аналіз є важливим інструментом для будь-якого бізнесу, оскільки допомагає зрозуміти свої потреби та можливості, а також

зовнішнє середовище, у якому він функціонує. Це сприяє розробленню стратегій та дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей[10].

Наукові підходи до аналізу конкуренції варіюються від класичних моделей, таких як модель п'яти сил Портера, що аналізує інтенсивність конкуренції в галузі через призму п'яти основних сил (загроза появи нових гравців, інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами, загроза появи товарів-замінників, ринкова влада постачальників та ринкова влада споживачів), до більш сучасних концепцій, що враховують динамічний характер конкурентних відносин та важливість стратегічних альянсів і кооперації. Взаємодію між складовими елементами моделі М. Портера можна розглядати у контексті горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків. На горизонтальному рівні це представлено інтенсивністю конкурентного суперництва між існуючими підприємствами, наявністю на ринку товарів замінників, а також загрозою появи нових конкурентів. Вертикальна взаємодія підприємств, які функціонують у галузі, виникає у процесі співпраці із постачальниками сировини та торговими організаціями для забезпечення шляхів доставлення готової продукції до споживачів[11].

Результати комплексного аналізу ринку та конкурентів є критично важливими для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень у сфері позиціонування продукту, ціноутворення, вибору каналів розподілу та розробки ефективних маркетингових комунікацій. Глибоке розуміння ринкових тенденцій та конкурентного ландшафту дозволяє підприємству ідентифікувати незадоволені потреби споживачів, виявляти нові ринкові можливості та розробляти унікальні конкурентні переваги, що є запорукою довгострокового успіху та стійкого розвитку.

Визначення цільового сегменту та формулювання маркетингових цілей є фундаментальними етапами розробки ефективної маркетингової стратегії, що передують процесам позиціонування продукту та залучення споживачів. Ці етапи являють собою складний аналітичний процес, що вимагає глибокого розуміння ринкової кон'юнктури, поведінкових особливостей споживачів та

стратегічних пріоритетів суб'єкта господарювання. Визначення цільового сегменту передбачає поділ гетерогенного ринку на чітко визначені групи споживачів, які характеризуються спільними потребами, характеристиками або поведінковими патернами. Цей процес сегментації базується на використанні різноманітних критеріїв, включаючи демографічні (вік, стать, дохід, освіта), географічні (місце проживання, кліматичні умови), психографічні (спосіб життя, цінності, особистість) та поведінкові (інтенсивність споживання, лояльність до бренду, етапи прийняття рішення про покупку) ознаки. Науково обґрунтований вибір цільового сегменту є критично важливим, оскільки він визначає фокус маркетингових зусиль та забезпечує більш адресне та ефективне використання маркетингового бюджету. Оцінка привабливості потенційних сегментів включає аналіз їхнього розміру, темпів зростання, рівня конкуренції, доступності та відповідності стратегічним цілям компанії.

Формулювання маркетингових цілей є наступним логічним кроком, що базується на результатах визначення цільового сегменту та загальних бізнес-цілях компанії. Маркетингові цілі являють собою конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) твердження про бажані результати маркетингової діяльності. Ці цілі можуть охоплювати широкий спектр аспектів, включаючи збільшення частки ринку, зростання обсягу продажів, підвищення рівня впізнаваності бренду, покращення лояльності клієнтів, оптимізацію каналів збуту або підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Науково обґрунтоване формулювання маркетингових цілей забезпечує чітке спрямування маркетингових зусиль, створює основу для розробки конкретних маркетингових стратегій та тактик, а також забезпечує можливість кількісної оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Взаємозв'язок між визначенням цільового сегменту та формулюванням маркетингових цілей є діалектичним. Чітко визначений цільовий сегмент є необхідною передумовою для постановки реалістичних та досяжних

маркетингових цілей. З іншого боку, стратегічні маркетингові цілі можуть впливати на процес вибору цільового сегменту, оскільки компанія може прагнути до завоювання нових сегментів ринку з високим потенціалом зростання або низьким рівнем конкуренції. Таким чином, ці два етапи маркетингового планування є взаємозалежними та потребують ітеративного підходу для забезпечення їхньої узгодженості та сприяння досягненню загальних бізнес-цілей компанії. Наукові дослідження в галузі стратегічного маркетингу підкреслюють критичну важливість ретельного аналізу цільових сегментів та обґрунтованого формулювання маркетингових цілей як основи для розробки ефективних маркетингових стратегій, що забезпечують стійку конкурентну перевагу та довгостроковий успіх на ринку.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів вважається початковим процесом стратегічного управління, адже він забезпечує базу для визначення місії і цілей та вироблення стратегії поведінки, що дозволяє підприємству здійснити свою місію і досягти поставлених цілей[12]. Вибір маркетингової стратегії компанії є складним та багатофакторним процесом, що перебуває під значним впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Системний аналіз цих факторів є критично важливим для розробки ефективних стратегічних рішень, що забезпечують конкурентоздатність та сталий розвиток підприємства.

I. Вплив зовнішніх чинників:

Зовнішні чинники являють собою сукупність неконтрольованих змінних, що діють поза межами компанії та можуть суттєво впливати на її маркетингову діяльність та вибір стратегії.

Таблиця 1.1

Зовнішні чинники впливати на її маркетингову діяльність

Макроекономічне середовище:	Економічне зростання/спад: Фаза економічного циклу визначає купівельну спроможність споживачів, рівень інфляції, процентні ставки та валютні курси, що безпосередньо впливає на попит, цінову політику та
-----------------------------	---

	інвестиційні рішення компанії
	Рівень безробіття: Високий рівень безробіття може призвести до зниження споживчих витрат та зміщення акцентів на продукти першої необхідності або більш доступні альтернативи
	Державне регулювання та законодавство: Зміни в податковій політиці, антимонопольному законодавстві, екологічних нормах, стандартах якості та захисту прав споживачів можуть обмежувати або, навпаки, створювати нові можливості для маркетингової діяльності.
	Глобалізація та міжнародна торгівля: Відкриття нових ринків, зростання міжнародної конкуренції, зміни в торговельних угодах та митних тарифах вимагають адаптації маркетингових стратегій до специфіки міжнародного середовища.
Мікросередовище:	Конкуренція: Інтенсивність конкуренції, кількість та розмір конкурентів, їхні стратегії, сильні та слабкі сторони є ключовими факторами, що визначають вибір позиціонування, ціноутворення, каналів розподілу та комунікаційних стратегій компанії.
	Споживачі: Зміни в демографічних характеристиках, смаках, уподобаннях, купівельній поведінці, рівні обізнаності та чутливості до ціни вимагають постійного моніторингу та адаптації маркетингових пропозицій.
	Постачальники: Надійність постачальників, вартість та якість сировини та комплектуючих, умови поставок можуть впливати на собівартість продукції, цінову політику та здатність компанії задовольняти потреби споживачів.
	Посередники: Ефективність каналів розподілу, наявність та вплив оптових та роздрібних торговців, логістичних компаній визначають доступність продукту для цільової аудиторії та ефективність маркетингових комунікацій.

	Зацікавлені сторони (стейкхолдери): Громадські організації, засоби масової інформації, фінансові установи, акціонери та інші зацікавлені сторони можуть мати значний вплив на репутацію компанії та її здатність реалізовувати певні маркетингові стратегії.
	Технологічний прогрес: Швидкий розвиток технологій, поява нових комунікаційних каналів, автоматизація процесів, розвиток електронної комерції створюють нові можливості для маркетингу, але також вимагають постійного навчання та адаптації.
Соціокультурні чинники:	Цінності та переконання: Зміни в культурних цінностях, соціальних нормах, етичних стандартах, ставленні до навколишнього середовища впливають на сприйняття продуктів та послуг, а також на реакцію споживачів на маркетингові комунікації.
	Спосіб життя: Зміни в стилі життя, моделях споживання, ставленні до роботи та дозвілля визначають потреби та бажання споживачів.
	Демографічні тенденції: Зміни в структурі населення (вік, стать, рівень освіти, доходи, географічне розташування) визначають розмір та характеристики цільових ринків.

II. Вплив внутрішніх чинників:

Внутрішні чинники є контрольованими змінними, що відображають ресурси, можливості та організаційну структуру самої компанії.

1. Ресурси компанії:

- Фінансові ресурси: Обсяг доступних коштів визначає можливості для інвестицій у маркетингові дослідження, розробку нових продуктів, рекламні кампанії та розширення каналів збуту.

- Людські ресурси: Кваліфікація, досвід та мотивація маркетингового персоналу, рівень їхньої експертизи та креативності є

критично важливими для розробки та реалізації ефективних маркетингових стратегій.

- Технологічні ресурси: Наявність та рівень розвитку технологічної інфраструктури, використання інформаційних систем, автоматизація маркетингових процесів впливають на ефективність маркетингової діяльності.

- Виробничі потужності: Обсяг виробничих потужностей, гнучкість виробництва, рівень якості продукції впливають на здатність компанії задовольняти попит та реалізовувати стратегії, пов'язані з масштабуванням.

2. Організаційна структура та культура:

- Організаційна структура маркетингового відділу: Рівень централізації/децентралізації прийняття рішень, наявність чіткої ієрархії та розподілу відповідальності впливають на швидкість та ефективність реагування на зміни ринкового середовища.

- Корпоративна культура: Цінності, норми та переконання, що панують в організації, впливають на підхід до маркетингу, рівень інноваційності та орієнтацію на клієнта.

- Стратегічні цілі компанії: Загальні стратегічні цілі компанії (зростання, прибутковість, частка ринку тощо) визначають пріоритети маркетингової діяльності та критерії вибору маркетингових стратегій.

3. Маркетингові можливості та компетенції:

- Сильні та слабкі сторони маркетингу: Аналіз поточних маркетингових можливостей (сильний бренд, лояльна клієнтська база, ефективні канали збуту) та слабких сторін (недостатня обізнаність про бренд, неефективні комунікації) є основою для вибору стратегій, що використовують сильні сторони та усувають слабкі.

- Досвід та знання в галузі маркетингу: Наявність глибоких знань про ринок, споживачів, конкурентів та ефективні маркетингові інструменти є ключовим фактором успішного стратегічного планування.

Врахування складної взаємодії між зовнішніми та внутрішніми чинниками є необхідною умовою для розробки адаптивних та ефективних

маркетингових стратегій, що забезпечують довгострокове зростання та конкурентоздатність компанії на ринку. Стратегічний аналіз, що включає оцінку макро- та мікросередовища, а також внутрішніх ресурсів та можливостей компанії, є фундаментальним етапом у процесі прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Розробка стратегічного плану передбачає послідовні етапи дослідження й аналіз зовнішнього і внутрішнього оточення, подальше сценарне прогнозування можливих ситуацій. Одним з переваг стратегічного планування є поглиблене дослідження середовища підприємства, в якому воно здійснює свою діяльність. Метод стратегічного аналізу дає змогу вивчити поведінку і становище на ринку фірм конкурентів, досліджувати та виявити потреби і переваги клієнтів, діагностувати реальний стан компанії, оцінюючи ситуацію, і передбачає можливі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, які безпосередньо здійснюють вплив на стратегічний розвиток підприємства і дозволяють зміцнити подальше становище на конкурентному ринку[13].

Кейси успішних компаній. Розумію ваш інтерес до практичних прикладів. Аналіз кейсів успішних компаній є цінним інструментом для розуміння ефективних стратегій та їхньої адаптації до різних ринкових умов. Ось декілька показових кейсів, що ілюструють різні аспекти успіху:

Таблиця 1.2

Кейси успішних компаній

Компанія	Ключові Фактори Успіху
Apple: Створення екосистеми та преміального бренду	Інноваційний дизайн та зручний інтерфейс: Apple послідовно впроваджувала революційні дизайнерські рішення та інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, що вирізняло їхні продукти серед конкурентів. Створення цілісної екосистеми: Інтеграція апаратного забезпечення, програмного забезпечення та сервісів (iOS, macOS, App Store, iCloud) забезпечила безперебійний користувацький досвід та високу лояльність клієнтів. Сильний бренд та емоційний зв'язок: Apple успішно побудувала бренд, що асоціюється з інноваціями, якістю

	стилем та статусом, створюючи сильний емоційний зв'язок зі споживачами. Ефективний маркетинг та презентації продуктів: Ретельно сплановані маркетингові кампанії та харизматичні презентації продуктів створювали високий рівень очікування та попиту. Преміальне ціноутворення: Apple позиціонувала свої продукти як преміальні, що дозволило підтримувати високу маржинальність та сприйняття високої якості.
Amazon: Фокус на клієнті та неперервне розширення.	Клієнтоорієнтованість: Amazon поставила задоволення потреб клієнтів у центр своєї бізнес-моделі, пропонуючи широкий асортимент, конкурентні ціни, швидку доставку та відмінне обслуговування. Інноваційна логістика та інфраструктура: Розвинена мережа складів та логістичних центрів забезпечила ефективну обробку та доставку замовлень. Неперервне розширення та диверсифікація: Amazon постійно виходить на нові ринки та розширює спектр своїх послуг (електронна комерція, хмарні сервіси AWS, потокове відео Prime Video, тощо). Використання даних та персоналізація: Аналіз великих обсягів даних про поведінку клієнтів дозволяє Amazon пропонувати персоналізовані рекомендації та покращувати користувацький досвід. Агресивна цінова політика: Amazon часто використовує стратегію низьких цін для залучення клієнтів та збільшення частки ринку.
Netflix: Революція в індустрії розваг та контент-орієнтованість.	Інноваційна бізнес-модель: Перехід від прокату DVD до стримінгового сервісу зруйнував традиційну модель та запропонував споживачам гнучкий та доступний спосіб споживання контенту. Персоналізовані рекомендації: Алгоритми рекомендацій Netflix аналізують переваги користувачів та пропонують

	релевантний контент, підвищуючи залученість та утримання. Інвестиції у власний оригінальний контент: Створення високоякісного оригінального контенту (серіали, фільми, документальні стрічки) стало ключовою конкурентною перевагою, залучаючи нових підписників та утримуючи існуючих. Глобальна експансія: Netflix активно розширює свою присутність на міжнародних ринках, адаптуючи контент та маркетингові стратегії до місцевих особливостей. Зручний інтерфейс та доступність на різних пристроях: Простота використання та можливість перегляду контенту на різних платформах забезпечили зручність для користувачів.
Starbucks: Створення "третього місця" та унікального досвіду.	Створення унікальної атмосфери ("третє місце"): Starbucks позиціонувала свої кав'ярні не просто як місце для вживання кави, а як комфортний простір для спілкування, роботи та відпочинку. Висока якість продукції та стандарти обслуговування: Starbucks приділяє значну увагу якості кави та професійному обслуговуванню клієнтів. Сильний бренд та лояльність клієнтів: Starbucks успішно побудувала впізнаваний бренд, що асоціюється з якістю та особливим досвідом, формуючи високу лояльність клієнтів. Розширення асортименту та інновації: Starbucks постійно пропонує нові напої, продукти харчування та сезонні пропозиції, підтримуючи інтерес клієнтів. Активна соціальна відповідальність: Ініціативи Starbucks у сфері етики, сталого розвитку та підтримки громадськості сприяють позитивному іміджу компанії.
Tesla: Революція в автомобільній промисловості через інновації та сталість.	Інноваційні електромобілі: Tesla першою успішно вивела на масовий ринок високопродуктивні та стильні електромобілі, змінивши уявлення про майбутнє

	автомобільної промисловості. Технологічне лідерство: Tesla є лідером у розробці акумуляторних технологій, автопілота та програмного забезпечення для автомобілів. Сильний бренд та візіонерське лідерство: Харизматична постать Ілона Маска та чітке бачення майбутнього транспорту сприяли формуванню сильного бренду та залученню прихильників. Прямий продаж та унікальний досвід покупки: Tesla використовує модель прямого продажу через власні
	шоуруми та онлайн-платформу, контролюючи клієнтський досвід. Фокус на сталий розвиток: Акцент на екологічно чистих технологіях приваблює споживачів, які піклуються про довкілля.

Ці кейси демонструють, що успіх компаній залежить від комбінації різних факторів, включаючи інновації, клієнтоорієнтованість, сильний бренд, ефективний маркетинг, адаптивність до ринкових змін та чітке стратегічне бачення. Важливо аналізувати ці приклади, виокремлювати ключові принципи та адаптувати їх до специфіки власного бізнесу.

У контексті динамічного та непередбачуваного ринкового середовища, стратегічний підхід набуває особливої значущості як фундаментальна парадигма управління, що забезпечує стійкість, адаптивність та конкурентоздатність суб'єктів господарювання. Стратегічний підхід, за своєю суттю, є комплексним та інтегрованим процесом, який охоплює систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, формування довгострокових цілей та завдань, розробку альтернативних стратегій їх досягнення, вибір оптимальної стратегії, її реалізацію та подальший контроль і коригування. В умовах постійних технологічних змін, мінливих споживчих переваг, посилення конкуренції, геополітичної

нестабільності та непередбачуваних криз, відсутність чітко сформульованої та гнучкої стратегії наражає організації на значні ризики втрати ринкових позицій, зниження ефективності діяльності та навіть банкрутства.

Стратегічний підхід забезпечує організації необхідну орієнтацію в складному ринковому ландшафті, дозволяючи ідентифікувати потенційні можливості та загрози, а також своєчасно адаптувати свою діяльність до нових умов. Він сприяє формуванню проактивної, а не реактивної позиції, дозволяючи передбачати майбутні тенденції та готуватися до них. Системний аналіз зовнішнього середовища, що є невід'ємною частиною стратегічного підходу, включає дослідження макроекономічних факторів, галузевої специфіки, дій конкурентів, поведінки споживачів та технологічних інновацій. Це дозволяє організації отримати глибоке розуміння ринкових драйверів та визначити ключові фактори успіху.

Водночас, стратегічний підхід передбачає всебічну оцінку внутрішніх ресурсів та компетенцій організації, її сильних та слабких сторін. Це необхідно для визначення стратегічних переваг, які можуть бути використані для ефективної конкуренції на ринку. Інтеграція аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища є основою для формулювання реалістичних та амбітних стратегічних цілей, що відповідають місії та цінностям організації.

В умовах змінного ринкового середовища особливої ваги набуває гнучкість та адаптивність стратегії. Стратегічний підхід передбачає не лише розробку статичного плану дій, але й формування здатності організації до швидкого перегляду та коригування стратегічних напрямків у відповідь на непередбачувані зміни. Це вимагає розвитку організаційної культури, що підтримує експериментування, навчання на помилках та швидке прийняття рішень.

Крім того, стратегічний підхід сприяє більш ефективному розподілу ресурсів організації, спрямовуючи їх на пріоритетні напрямки діяльності, що мають найбільший потенціал для досягнення стратегічних цілей. Це особливо важливо в умовах обмеженості ресурсів та високої конкуренції. Чітко

визначена стратегія забезпечує узгодженість дій різних функціональних підрозділів організації, підвищує рівень координації та сприяє досягненню синергетичного ефекту.

Таким чином, в умовах змінного ринкового середовища стратегічний підхід перестає бути лише бажаним елементом управління, а перетворюється на життєву необхідність для забезпечення виживання, зростання та довгострокового успіху організації. Він є інтелектуальним та практичним інструментом, що дозволяє організаціям орієнтуватися в невизначеності, використовувати можливості, мінімізувати загрози та створювати стійку конкурентну перевагу.

1.2. Основні інструменти стратегічного маркетингу

У процесі формування маркетингової стратегії використовуються численні інструменти, що дозволяють об'єктивно оцінити ринкову ситуацію та обґрунтувати вибір стратегічних напрямків діяльності підприємства. Серед них найпоширенішими є:

- SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози;
- PEST-аналіз, що аналізує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу на діяльність організації;
- матриця BCG яка допомагає здійснити портфельний аналіз товарів чи бізнес-напрямків підприємства;
- модель п'яти сил Портера, що дає змогу оцінити конкурентний тиск і ступінь привабливості галузі.

Застосування зазначених інструментів забезпечує глибоке розуміння ринкової ситуації, дає змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Аналіз зовнішнього середовища: включає SWOT, PESTEL та аналіз п'яти сил Портера для оцінки макро- та мікроекономічних факторів, конкуренції, можливостей та загроз.

Аналіз зовнішнього середовища є фундаментальним та критично важливим етапом процесу стратегічного маркетингу. Його основна мета полягає у всебічному дослідженні факторів, що знаходяться поза безпосереднім контролем компанії, але мають значний вплив на її діяльність, конкурентоздатність та потенціал зростання. Результати цього аналізу слугують основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, визначення ключових можливостей та потенційних загроз, а також для формування ефективних маркетингових стратегій, що забезпечують стійкі конкурентні переваги. До основних інструментів аналізу зовнішнього

середовища належать SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та модель п'яти сил Портера, кожен з яких забезпечує унікальну перспективу на складність ринкового ландшафту.

SWOT-аналіз, аббревіатура від Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) та Threats (Загрози), є потужним та широко застосовуваним інструментом стратегічного аналізу, інтегративна природа якого полягає у здатності одночасно оцінювати внутрішні ресурси та компетенції компанії та зовнішні умови її функціонування, причому в контексті стратегічного маркетингу особлива увага приділяється зовнішньому виміру, а саме ідентифікації та оцінці можливостей та загроз, які формують ринкове середовище та визначають потенційні шляхи розвитку або ризики для організації.

Можливості в рамках SWOT-аналізу є зовнішніми факторами або тенденціями, які компанія може стратегічно використати для досягнення своїх поставлених цілей, отримання конкурентних переваг та розширення своєї діяльності, і ці сприятливі обставини можуть виникати з різноманітних джерел, відображаючи динаміку ринкового середовища, включаючи зміни у споживчих перевагах, технологічні прориви, послаблення конкуренції, вихід на нові ринки або сприятливу державну політику, надаючи компаніям потенціал для зростання та інновацій. Загрози, на противагу можливостям, є зовнішніми факторами або тенденціями, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії, її конкурентоздатність та здатність досягати своїх цілей, і ретельне виявлення та оцінка потенційних загроз є критично важливими для розробки превентивних заходів та стратегій мінімізації негативного впливу, що можуть включати посилення конкуренції, зміни в законодавстві, економічний спад, появу нових технологій, що руйнують існуючі ринки, або зміни в демографічній ситуації, створюючи потенційні перешкоди для успіху компанії.

Ретельна ідентифікація та всебічна оцінка як можливостей, так і загроз у зовнішньому середовищі є ключовим етапом SWOT-аналізу, що дозволяє

компанії не лише усвідомити потенційні вигоди та ризики, але й розробити проактивні стратегії для їхнього ефективного використання або нейтралізації, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору цільових ринків, розробки продуктів, оптимізації маркетингу та формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) забезпечує більш структурований та детальний погляд на макроекономічні фактори, що впливають на організацію. Політичні фактори (Political) включають урядову політику, стабільність політичної системи, регуляторне середовище, податкову політику, торговельні бар'єри та політичні ризики в різних регіонах; ці фактори можуть створювати як обмеження, так і нові можливості для бізнесу. Економічні фактори (Economic) охоплюють темпи економічного зростання, рівень інфляції, процентні ставки, валютні курси, рівень безробіття, доходи населення та купівельну спроможність споживачів; економічні умови мають безпосередній вплив на попит, ціноутворення та інвестиційні рішення компанії. Соціальні фактори (Social) включають демографічні тенденції, зміни в культурних цінностях, спосіб життя, рівень освіти, соціальну мобільність, ставлення до здоров'я та екології; розуміння цих факторів допомагає компанії адаптувати свої продукти та маркетингові комунікації до потреб та очікувань суспільства. Технологічні фактори (Technological) охоплюють темпи технологічного прогресу, появу нових технологій, рівень автоматизації, розвиток інфраструктури, доступність технологій та рівень інноваційної активності; технологічні зміни можуть створювати нові ринки, змінювати існуючі бізнес-моделі та надавати конкурентні переваги. Екологічні фактори (Environmental) включають екологічні норми та стандарти, ставлення суспільства до екологічних проблем, наявність природних ресурсів, кліматичні зміни та заходи з охорони навколишнього середовища; екологічні фактори стають все більш важливими для бізнесу, визначаючи нові вимоги та можливості для сталого розвитку. Юридичні фактори (Legal) охоплюють законодавство у сфері захисту прав

споживачів, трудове законодавство, антимонопольне регулювання, патентне право, стандарти якості та безпеки продукції; компанії повинні діяти в рамках правового поля та враховувати потенційні зміни в законодавстві. Аналіз п'яти сил Портера (Porter's Five Forces) фокусується на мікроекономічному середовищі та аналізує інтенсивність конкуренції в галузі. Ця модель визначає п'ять основних конкурентних сил, які визначають привабливість галузі та потенційну прибутковість компаній, що в ній працюють:

1. Загроза появи нових гравців (Threat of New Entrants): Легкість, з якою нові компанії можуть увійти на ринок, залежить від наявності бар'єрів для входу, таких як високі капітальні витрати, економія на масштабі, диференціація продуктів, доступ до каналів розподілу, державне регулювання та лояльність споживачів до існуючих брендів. Висока загроза нових гравців може знижувати прибутковість галузі.

2. Інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами (Intensity of Rivalry Among Existing Competitors): Рівень конкурентної боротьби між діючими компаніями залежить від кількості конкурентів, їхньої відносної сили, темпів зростання галузі, рівня диференціації продуктів, висоти вихідних бар'єрів та рівня фіксованих витрат. Висока інтенсивність суперництва може призводити до цінових воєн та зниження прибутковості.

3. Загроза появи товарів-замінників (Threat of Substitute Products or Services): Наявність товарів або послуг, які можуть задовольняти ті ж самі потреби споживачів, обмежує цінову політику та потенційну прибутковість галузі. Чим більше доступних та привабливих замінників, тим вища загроза.

4. Ринкова влада постачальників (Bargaining Power of Suppliers): Здатність постачальників впливати на ціни та умови поставок залежить від кількості постачальників, їхньої концентрації, важливості їхніх ресурсів для галузі, можливості переходу покупців на інших постачальників та рівня диференціації їхніх продуктів. Висока влада постачальників може призводити до зростання витрат компанії.

5. Ринкова влада покупців (Bargaining Power of Buyers): Здатність покупців впливати на ціни та вимоги до якості залежить від їхньої кількості, обсягу закупівель, чутливості до цін, наявності альтернативних постачальників та важливості продукту для їхнього бізнесу. Висока влада покупців може призводити до зниження цін та прибутковості.

У сукупності, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та аналіз п'яти сил Портера надають комплексну картину зовнішнього середовища, дозволяючи компаніям ідентифікувати ключові фактори впливу, оцінити рівень конкуренції, виявити потенційні можливості для зростання та передбачити можливі загрози. Результати цього глибокого аналізу є критично важливими для розробки ефективних стратегічних маркетингових рішень, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг та довгострокового успіху в умовах постійно мінливого ринкового середовища.

Аналіз споживачів та ринкової структури: Охоплює аналіз життєвого циклу товару, сегментацію, таргетування та позиціонування (STP) для розуміння потреб споживачів та визначення цільових ринків.

Глибоке розуміння споживачів та структури ринку, на якому оперує компанія, є абсолютно необхідним фундаментом для розробки ефективних стратегій маркетингу. Цей етап передбачає комплексний аналіз поведінки, потреб, мотивацій та характеристик цільової аудиторії, а також дослідження особливостей ринкового середовища, включаючи його динаміку, сегментацію та існуючі ніші. Ключовими інструментами для здійснення такого аналізу є дослідження життєвого циклу товару, сегментація ринку, таргетування та позиціонування (STP).

Аналіз життєвого циклу товару (Product Life Cycle Analysis - PLC) є концепцією, яка описує етапи, через які проходить товар з моменту його появи на ринку до зникнення. Традиційно виділяють п'ять основних стадій:

1. Впровадження (Introduction): На цьому етапі товар вперше з'являється на ринку. Характеризується низькими обсягами продажів, високими витратами на маркетинг та дослідження, часто відсутністю

прибутку та обмеженою кількістю конкурентів. Маркетингові зусилля спрямовані на створення обізнаності про новий продукт та залучення перших покупців-новаторів.

2. Зростання (Growth): На цій стадії спостерігається швидке зростання обсягів продажів, збільшення кількості споживачів, поява нових конкурентів та поступове зростання прибутковості. Маркетингові стратегії фокусуються на зміцненні бренду, розширенні каналів розподілу та утриманні клієнтів.

3. Зрілість (Maturity): Це найдовша стадія життєвого циклу, що характеризується уповільненням темпів зростання продажів, насиченням ринку, високою конкуренцією та стабілізацією цін. Маркетингові зусилля спрямовані на диференціацію продукту, утримання лояльних клієнтів, пошук нових сегментів ринку та модифікацію продукту.

4. Спад (Decline): На цій стадії спостерігається стійке зниження обсягів продажів та прибутковості внаслідок технологічних змін, зміни споживчих переваг або появи більш привабливих альтернатив. Компанія може прийняти рішення про підтримку продукту, його модифікацію, пошук нішевих ринків або поступове виведення з ринку.

Розуміння стадії життєвого циклу, на якій перебуває продукт, є критично важливим для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень щодо ціноутворення, просування, розподілу та розробки нових продуктів.

Сегментація ринку (Market Segmentation) є процесом поділу гетерогенного ринку на чіткі групи споживачів (сегменти), які мають схожі потреби, характеристики або поведінку та, відповідно, однаково реагуватимуть на певні маркетингові стимули. Сегментація дозволяє компаніям краще зрозуміти різноманітність споживчих потреб та адаптувати свої маркетингові зусилля до конкретних груп. Основними критеріями сегментації є:

- Географічні: Регіон, клімат, щільність населення.

- Демографічні: Вік, стать, дохід, освіта, професія, сімейний стан, національність, релігія.
- Психографічні: Стиль життя, цінності, особистість, інтереси, соціальний клас.
- Поведінкові: Інтенсивність споживання, лояльність до бренду, готовність до покупки, спосіб використання продукту, реакція на маркетингові комунікації.

Ефективна сегментація повинна відповідати певним критеріям, таким як вимірність, доступність, суттєвість, диференційованість та дієвість.

Таргетування (Market Targeting) є процесом оцінки привабливості кожного виділеного сегменту та вибору одного або кількох сегментів, на яких компанія зосередить свої маркетингові зусилля. Рішення про вибір цільових сегментів залежить від таких факторів, як розмір та потенціал зростання сегменту, його прибутковість, рівень конкуренції в сегменті, ресурси та можливості компанії, а також її стратегічні цілі. Існують різні стратегії таргетування, включаючи:

- Масовий маркетинг (Undifferentiated Marketing): Орієнтація на весь ринок з одним універсальним продуктом та маркетинговим міксом.
- Селективний маркетинг (Differentiated Marketing): Орієнтація на кілька сегментів з розробкою окремих продуктів та маркетингових програм для кожного з них.
- Концентрований маркетинг (Niche Marketing): Орієнтація на один вузький сегмент ринку зі спеціалізованим продуктом та маркетинговими зусиллями.
- Мікромаркетинг (Micromarketing): Кастомізація продуктів та маркетингових програм для задоволення потреб конкретних індивідуумів або локальних сегментів.

Вибір оптимальної стратегії таргетування є ключовим для ефективного використання маркетингових ресурсів та досягнення конкурентних переваг.

Позиціонування (Market Positioning) є процесом створення чіткого, відмінного та бажаного образу продукту (або бренду) в свідомості цільових споживачів відносно продуктів конкурентів. Ефективне позиціонування відповідає на запитання: "Чим наш продукт відрізняється від конкурентів у свідомості нашого цільового споживача?". Процес позиціонування включає:

1. Визначення цільового сегменту (або сегментів).
2. Визначення ключових конкурентів.
3. Виявлення ключових атрибутів (переваг) продукту, які є важливими для цільового сегменту.
4. Оцінка сприйняття продукту компанії та продуктів конкурентів цільовими споживачами.
5. Вибір та розробка унікальної позиції продукту на ринку.
6. Комунікація обраної позиції цільовому сегменту через усі елементи маркетингового міксу.

Ефективне позиціонування забезпечує продукту унікальне місце на ринку, робить його більш привабливим для цільових споживачів та сприяє формуванню лояльності до бренду.

У сукупності, аналіз життєвого циклу товару, сегментація, таргетування та позиціонування (STP) є потужним набором інструментів, що дозволяють компаніям отримати глибоке розуміння споживачів та структури ринку. Цей аналіз є критично важливим для розробки ефективних стратегічних маркетингових рішень, спрямованих на задоволення потреб цільової аудиторії, вибір найбільш привабливих ринкових сегментів та створення стійкої конкурентної позиції для продуктів компанії. Інтегроване застосування цих інструментів дозволяє компаніям оптимізувати свої маркетингові зусилля, підвищити їхню ефективність та досягти довгострокового успіху на ринку.

Порівняльний аналіз, як методологічний підхід у наукових дослідженнях та практичній діяльності, являє собою систематичний процес зіставлення двох або більше об'єктів, явищ, процесів або систем з метою виявлення їхніх схожостей, відмінностей, закономірностей та тенденцій

розвитку. Застосування інструментів порівняльного аналізу є фундаментальним для отримання глибоких інсайтів, формулювання обґрунтованих висновків та прийняття ефективних рішень у різноманітних галузях знань та сферах діяльності.

У своїй сутності, порівняльний аналіз спирається на принципи класифікації, категоризації та встановлення кореляційних зв'язків між досліджуваними одиницями. Він дозволяє не лише констатувати наявність відмінностей чи подібностей, але й кількісно та якісно оцінити їхню значущість, виявити причинно-наслідкові зв'язки та спрогнозувати потенційні наслідки. Ефективність порівняльного аналізу значною мірою залежить від вибору релевантних критеріїв порівняння, якості зібраних даних та застосування адекватних методів обробки та інтерпретації отриманої інформації.

Основні інструменти порівняльного аналізу в стратегічному маркетингу

Таблиця 1.3

Основні інструменти порівняльного аналізу в стратегічному маркетингу

Бенчмаркінг:	Цей процес передбачає порівняння власної діяльності, продуктів або стратегій з кращими практиками конкурентів або лідерів галузі. Бенчмаркінг допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити потенційні напрямки для покращення та впровадження інновацій. Він може охоплювати різні аспекти, такі як ціноутворення, якість продукції, клієнтське обслуговування, маркетингові кампанії та логістичні процеси.
Конкурентний аналіз:	Цей інструмент фокусується на детальному вивченні прямих та непрямих конкурентів компанії. Він включає аналіз їхніх продуктів, цінової політики, стратегій просування, каналів розподілу, сильних та слабких сторін. Мета конкурентного аналізу полягає у виявленні конкурентних переваг та загроз, а також у розумінні того, як компанія може ефективно позиціонувати себе на ринку.

Продовження таблиці 1.3

Аналіз відносних ринкових часток:	Порівняння частки ринку компанії з частками її основних конкурентів дає змогу оцінити її позиції на ринку та визначити лідерів і аутсайдерів. Цей аналіз може допомогти виявити тенденції зростання або падіння частки ринку окремих гравців та оцінити ефективність їхніх стратегій.
Порівняльний аналіз маркетингових кампаній:	Оцінка ефективності власних маркетингових зусиль у порівнянні з кампаніями конкурентів може надати цінну інформацію про те, які підходи є найбільш успішними, які канали комунікації є найефективнішими та як можна оптимізувати власні маркетингові витрати.
Продуктовий порівняльний аналіз:	Порівняння характеристик, функціональності, якості та ціни власних продуктів з аналогічними пропозиціями конкурентів допомагає виявити конкурентні переваги та недоліки, а також визначити можливості для вдосконалення продукту або розробки нових пропозицій, які краще відповідатимуть потребам споживачів.
Аналіз цінових стратегій	Порівняння цінової політики компанії з цінами конкурентів є важливим для визначення її конкурентоздатності та прибутковості. Цей аналіз може допомогти виявити можливості для оптимізації цін, реагування на цінові зміни конкурентів та позиціонування продукту на основі ціни.

Використання цих інструментів порівняльного аналізу дозволяє компаніям отримати глибоке розуміння свого конкурентного середовища, виявити власні сильні та слабкі сторони відносно конкурентів, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення для досягнення та підтримання конкурентних переваг на ринку.

Порівняльний аналіз, як методологічний підхід у наукових дослідженнях та практичній діяльності, являє собою систематичний процес зіставлення двох або більше об'єктів, явищ, процесів або систем з метою виявлення їхніх схожостей, відмінностей, закономірностей та тенденцій

розвитку. Застосування інструментів порівняльного аналізу є фундаментальним для отримання глибоких інсайтів, формулювання обґрунтованих висновків та прийняття ефективних рішень у різноманітних галузях знань та сферах діяльності.

У своїй сутності, порівняльний аналіз спирається на принципи класифікації, категоризації та встановлення кореляційних зв'язків між досліджуваними одиницями. Він дозволяє не лише констатувати наявність відмінностей чи подібностей, але й кількісно та якісно оцінити їхню значущість, виявити причинно-наслідкові зв'язки та спрогнозувати потенційні наслідки. Ефективність порівняльного аналізу значною мірою залежить від вибору релевантних критеріїв порівняння, якості зібраних даних та застосування адекватних методів обробки та інтерпретації отриманої інформації.

Матричні інструменти стратегічного вибору:

Матриця BCG та Матриця Ансоффа: дай загальну розгорнуту інформацію в науковому стилі суцільним текстом

Матричні інструменти стратегічного вибору являють собою важливий клас аналітичних засобів, що використовуються в стратегічному менеджменті для візуалізації та систематизації стратегічних альтернатив, оцінки портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії та визначення оптимальних напрямків зростання. До цієї категорії належать, зокрема, Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) та Матриця Ігоря Ансоффа, кожна з яких пропонує унікальну перспективу на стратегічні рішення, базуючись на різних критеріях та цілях аналізу.

Матриця BCG, розроблена Бостонською консалтинговою групою, є двовимірною моделлю, яка аналізує портфель продуктів або стратегічних бізнес-одиниць (СБО) компанії на основі двох ключових параметрів: відносної частки ринку та темпів зростання ринку. Відносна частка ринку відображає позицію СБО щодо її найбільшого конкурента, вказуючи на її конкурентоздатність та здатність генерувати грошові потоки. Темпи зростання

ринку, у свою чергу, свідчать про привабливість галузі та потенціал для майбутнього зростання. Поєднуючи ці два виміри, матриця BCG поділяє портфель СБО на чотири квадранти: "Зірки" (висока частка ринку та високі темпи зростання), "Дійні корови" (висока частка ринку та низькі темпи зростання), "Знаки питання" або "Важкі діти" (низька частка ринку та високі темпи зростання) та "Собаки" або "Невдахи" (низька частка ринку та низькі темпи зростання). Кожен квадрант передбачає певні стратегічні рекомендації щодо інвестицій, підтримки, вибіркового розвитку або виведення з ринку відповідних СБО. Матриця BCG є цінним інструментом для прийняття рішень щодо розподілу корпоративних ресурсів та оптимізації портфеля бізнесу.

Матриця Ансоффа, також відома як матриця "продукт/ринок", є іншим важливим матричним інструментом, який фокусується на визначенні стратегій зростання компанії шляхом розгляду можливостей, що виникають при поєднанні існуючих та нових продуктів з існуючими та новими ринками. Матриця Ансоффа ідентифікує чотири основні стратегічні напрямки: "Проникнення на ринок" (збільшення продажів існуючих продуктів на існуючих ринках), "Розвиток ринку" (виведення існуючих продуктів на нові ринки), "Розробка продукту" (створення нових продуктів для існуючих ринків) та "Диверсифікація" (розробка нових продуктів для нових ринків). Кожна з цих стратегій пов'язана з різним рівнем ризику та потенційної винагороди. Стратегія проникнення на ринок є найменш ризикованою, оскільки компанія використовує свої знання про існуючі продукти та ринки. Розвиток ринку та розробка продукту передбачають помірний рівень ризику, оскільки компанія або виходить на незнайомі ринки з відомими продуктами, або пропонує нові продукти знайомим клієнтам. Диверсифікація є найбільш ризикованою стратегією, оскільки вона передбачає одночасний вихід на нові ринки з новими продуктами, але також може забезпечити значний потенціал зростання. Матриця Ансоффа допомагає компаніям систематично досліджувати різні можливості зростання та обирати найбільш відповідні

стратегічні напрямки з урахуванням їхніх ресурсів, компетенцій та рівня прийнятного ризику.

Таким чином, Матриця BCG та Матриця Ансоффа є важливими матричними інструментами стратегічного вибору, які надають керівництву компанії структуровані підходи до аналізу стратегічних позицій та визначення оптимальних шляхів розвитку. У той час як Матриця BCG зосереджується на управлінні портфелем бізнесу на основі ринкової частки та темпів зростання, Матриця Ансоффа пропонує рамку для дослідження стратегій зростання через комбінацію продуктів та ринків. Застосування цих інструментів у комплексі зі знанням галузевої специфіки та внутрішніх можливостей компанії сприяє прийняттю більш обґрунтованих та ефективних стратегічних рішень.

Системи стратегічного управління та планування являють собою інтегровані комплекси методологій, інструментів та процесів, спрямованих на формування довгострокових цілей організації, розробку стратегій їх досягнення, а також забезпечення ефективного контролю та оцінки реалізації стратегічних ініціатив в умовах динамічного зовнішнього середовища. Для злагодженої роботи підприємства стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності підприємства має здійснюватися з урахуванням різних методик. Ці методики мають бути підібрані для кожної ланки організаційної структури, яка так чи інакше стосується маркетингової діяльності підприємства.[14] Серед ключових елементів таких систем виокремлюються Збалансована система показників (BSC) у поєднанні з Картами стратегій, а також Сценарне планування та Стратегічні альянси, кожен з яких відіграє специфічну, але взаємодоповнюючу роль у забезпеченні стратегічної стійкості та конкурентоздатності організації.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC) є концептуальною моделлю стратегічного управління, яка розширює традиційні фінансові метрики, включаючи нефінансові показники, що відображають ключові аспекти діяльності організації з чотирьох взаємопов'язаних перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та

зростання. Цей комплексний підхід забезпечує більш цілісне розуміння ефективності реалізації стратегії, виявляючи причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності та сприяючи узгодженню операційних дій з довгостроковими стратегічними цілями. Карти стратегій, у свою чергу, є візуальним інструментом, що відображає стратегічні цілі організації та причинно-наслідкові зв'язки між ними в рамках кожної з чотирьох перспектив BSC. Вони забезпечують чітке та зрозуміле представлення стратегії для всіх рівнів організації, сприяючи кращому розумінню стратегічних пріоритетів та їхньої взаємозалежності.

Сценарне планування являє собою методологію стратегічного управління, спрямовану на розробку та аналіз кількох ймовірних майбутніх сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та визначення відповідних стратегічних дій для кожного з них. В умовах високої невизначеності та швидкоплинних змін ринкового ландшафту, сценарне планування дозволяє організації підвищити свою готовність до непередбачуваних подій, ідентифікувати потенційні ризики та можливості, а також розробити гнучкі стратегічні плани, здатні адаптуватися до різних майбутніх ситуацій. Цей підхід сприяє розвитку стратегічного мислення, стимулює пошук інноваційних рішень та підвищує стійкість організації до зовнішніх шоків.

Стратегічні альянси є важливим інструментом для компаній та урядових організацій у сучасному світі, де швидкі зміни на ринку вимагають гнучкості та спільних зусиль для досягнення конкурентних переваг.[15] Стратегічні альянси та партнерства являють собою форми співпраці між двома або більше незалежними організаціями, спрямовані на досягнення спільних стратегічних цілей, обмін ресурсами, компетенціями та знаннями, а також на зниження ризиків та вихід на нові ринки. Формування стратегічних альянсів може забезпечити синергетичний ефект, поєднуючи унікальні сильні сторони партнерів для створення конкурентних переваг, які було б складно або неможливо досягти самотійно. У контексті стратегічного управління, стратегічні альянси є важливим інструментом для розширення можливостей

організації, доступу до нових технологій та ринків, а також для спільного подолання стратегічних викликів.

Таким чином, збалансована система показників та карти стратегій забезпечують структурований підхід до формулювання та візуалізації стратегії, а також до її операційної реалізації та контролю. Сценарне планування підвищує адаптивність організації до майбутніх невизначеностей, а стратегічні альянси розширюють її стратегічні можливості через співпрацю. Інтегроване використання цих систем та інструментів є ключовим для забезпечення ефективного стратегічного управління та досягнення довгострокового успіху організації в складному та мінливому ринковому середовищі.,

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

У конкурентному бізнес-середовищі маркетингова стратегія є ключем до стабільного розвитку, забезпечуючи стійкі переваги через розуміння споживачів та ефективне використання маркетингових інструментів для завоювання ринку, зміцнення позицій та збільшення прибутковості. Її розробка включає аналіз зовнішнього (ринок, конкуренти, споживачі) та внутрішнього середовища, визначення цільових сегментів, формування конкурентних переваг та розробку комплексу маркетингових заходів (4P). Існують різні види маркетингових стратегій (лідерства за витратами, диференціації, фокусування) та стратегій зростання (проникнення, розвиток ринку/продукту, диверсифікація). Важливими є формування конкурентних переваг, позиціонування продукту, залучення та підвищення лояльності клієнтів. Аналіз ринку та конкурентів, визначення цільового сегменту та маркетингових цілей є фундаментальними етапами. На вибір стратегії впливають зовнішні та внутрішні чинники.

Успішні компанії (Apple, Amazon, Netflix, Starbucks, Tesla) демонструють важливість інновацій, клієнтоорієнтованості, сильного бренду та адаптивності, підкреслюючи стратегічний підхід, що включає аналіз, цілепокладання, розробку та вибір стратегій, їх реалізацію та контроль. Ключові інструменти маркетингової стратегії включають аналіз зовнішнього середовища (SWOT, PESTEL, п'ять сил Портера), аналіз споживачів та ринкової структури (життєвий цикл товару, STP), порівняльний аналіз (бенчмаркінг, конкурентний аналіз, аналіз частки ринку) та матричні інструменти (BCG, Ансоффа), а також системи стратегічного управління (BSC, сценарне планування, стратегічні альянси). Їх інтегроване використання необхідне для ефективного формування, реалізації та контролю стратегії, забезпечення адаптивності та досягнення довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА КОМПЛЕКСНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ- ПІДПРИЄМЦЯ «МУРАТОВ»

2.1. Асортиментна структура та зовнішні детермінанти функціонування ФОП «МУРАТОВ»

Підприємство ФОП «МУРАТОВ» було засноване у 2015 році в місті Харків — важливому науковому, промисловому та культурному центрі Східної України. Спочатку це було невелике сімейне підприємство, яке зосереджувалося на наданні локальних послуг, але завдяки постійним інноваціям і наполегливій роботі, компанія швидко вийшла на національний рівень. Стратегічно важливим кроком стало відкриття офісу на проспекті Науки — одній з головних транспортних артерій Харкова, що сприяло залученню як клієнтів, так і партнерів з усієї України.

Харків, з його вигідним географічним розташуванням і розвиненою інфраструктурою, став ідеальною платформою для зростання бізнесу. Уже в перші роки свого існування компанія почала впроваджувати сучасні технології у бізнес-процеси: було розроблено спеціалізовану онлайн-платформу для здійснення замовлень, що стало вагомим кроком у забезпеченні зручності для клієнтів. Впровадження автоматизованих систем управління замовленнями дозволило скоротити час обробки та доставки товарів, що стало ключовою конкурентною перевагою.

Спочатку діяльність підприємства була зосереджена на роздрібній торгівлі традиційними товарами, але вже в 2017 році компанія зробила перший великий стрибок, почавши використовувати онлайн-продажі через інтернет-платформу та поштові замовлення. Це дало можливість розширити клієнтську

базу не лише у Харкові, але й по всій країні, що суттєво збільшило обсяги продажів. Така стратегія дозволила компанії швидко адаптуватися до нових ринкових умов і реагувати на зміни в попиті.

З кожним роком ФОП «МУРАТОВ» поступово розширював свій асортимент продукції, орієнтуючись на сучасні тенденції та вимоги клієнтів. Паралельно компанія активно працювала над удосконаленням логістичних процесів, що дозволило значно скоротити час доставки та підвищити якість обслуговування клієнтів. Співпраця з надійними постачальниками та впровадження новітніх систем контролю якості продукції забезпечили високу репутацію підприємства.

З моменту свого заснування підприємство демонструє стабільний ріст, що дозволяє йому впроваджувати нові технології та розширювати географію своєї діяльності. Одним із важливих етапів у розвитку стало впровадження системи електронної комерції, яка дозволила не тільки збільшити обсяги продажів, а й зробити процес взаємодії з клієнтами більш зручним і швидким. Завдяки активному використанню цифрових технологій, «МУРАТОВ» значно підвищив рівень клієнтського сервісу, що стало ключовим фактором успішності на конкурентному ринку.

Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективну координацію усіх операційних процесів та високу якість обслуговування, вона представлена на рис 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ»

Основні підрозділи компанії зосереджені на управлінні ключовими напрямками діяльності :

1. Директор очолює підприємство і відповідає за стратегічне планування, розробку бізнес-стратегії та загальне управління. Директор координує роботу усіх відділів, приймаючи ключові рішення, що впливають на розвиток компанії.

2. Відділ продажу та маркетингу займається організацією продажів через онлайн-канали та управлінням маркетинговими кампаніями. Основні завдання цього відділу включають:

- Просування товарів через Інтернет-магазин.
- Розробка маркетингових стратегій у соціальних мережах.
- Аналіз конкурентів та вивчення ринку.
- Робота з клієнтами через консультації та підтримку.

3. Логістичний відділ контролює постачання продукції, управління складськими запасами та організацію доставки. Завдання включають:

- Координація транспортування товарів.
- Оптимізація витрат на логістику.
- Управління запасами та контроль термінів доставки.

4. Відділ закупівель відповідальний за пошук постачальників, укладення договорів та контроль за якістю продукції. Важливі функції цього відділу:

- Пошук нових партнерів та проведення переговорів.
- Закупівля товарів та контроль поставок.

5. Фінансовий відділ управляє фінансовими ресурсами, забезпечує ведення бухгалтерського обліку та фінансову звітність. Основні завдання:

- Оптимізація витрат компанії.
- Ведення податкової звітності та планування бюджету.

6. Відділ обслуговування клієнтів відповідає за комунікацію з клієнтами, обробку замовлень та вирішення питань, що виникають під час використання продукції. Основні обов'язки включають:

- Обробка заявок клієнтів через різні канали зв'язку.
- Розгляд скарг та пропозицій.
- Забезпечення підтримки клієнтів.

Організаційна структура ФОП «МУРАТОВ» спрямована на те, щоб забезпечити ефективне управління бізнесом, підвищуючи якість обслуговування та оптимізуючи внутрішні процеси.

Номенклатура продукції – це систематизований перелік усіх видів продукції, які підприємство виробляє та пропонує на ринку. Це своєрідний каталог, що дозволяє чітко визначити, що саме виробляє компанія, і спрощує організацію виробництва, обліку та маркетингу.

На ФОП «МУРАТОВ» вона включає:

1. Електроніка

- Смартфони: різних брендів (Apple, Samsung, Xiaomi)
- Планшети: популярні моделі для навчання та роботи
- Ноутбуки: компактні моделі для роботи та навчання
- Аксесуари для електроніки:
 - Навушники (бездротові, провідні)
 - Зарядні пристрої (сумісні з різними моделями)
 - Чохли та захисні стекла

2. Побутова техніка

- Маленька побутова техніка:
 - Кавоварки
 - Блендери
 - Мікрохвильові печі
- Велика побутова техніка:
 - Пральні машини
 - Холодильники
 - Посудомийні машини

3. Аксесуари та додаткові товари

- Кабелі та адаптери: USB, HDMI, живлення

- Системи безпеки: відеокамери, сигналізації
- Смарт-гаджети: розумні розетки, лампочки.

ФОП «МУРАТОВ» прагне забезпечити своїх клієнтів високоякісною продукцією, працюючи тільки з перевіреними постачальниками.

А отже зовнішнє середовище ФОП «МУРАТОВ» складається з ряду факторів, які впливають на його діяльність, конкурентоспроможність та загальний фінансовий стан. Зовнішнє середовище можна поділити на кілька основних компонентів: економічне, політичне, соціальне, технологічне та екологічне середовище.

Економічні фактори мають безпосередній вплив на бізнес-процеси ФОП «МУРАТОВ». Зростання або спад економіки, рівень інфляції, коливання обмінних курсів, рівень безробіття та доходів населення — всі ці фактори можуть впливати на купівельну спроможність споживачів та, відповідно, на обсяги продажів підприємства. Зокрема, в умовах зростання доходів населення спостерігається підвищений попит на електроніку та побутову техніку, що позитивно позначається на діяльності підприємства.

Політичні умови, такі як стабільність уряду, законодавчі зміни, податкові політики та регуляторні вимоги, також грають важливу роль. Для ФОП «МУРАТОВ» важливо стежити за змінами в законодавстві, що стосуються оподаткування та ведення бізнесу. Наприклад, зміни в податкових ставках або нові вимоги до сертифікації продукції можуть вплинути на витрати підприємства та його конкурентоспроможність.

Соціальні фактори, такі як демографічні зміни, культурні особливості, споживчі тенденції та зміни в поведінці споживачів, також впливають на діяльність ФОП «МУРАТОВ». Важливо враховувати, що зростає інтерес до технологій, які підвищують комфорт і якість життя, таких як розумна побутова техніка. Тренди на здоровий спосіб життя та екологічність продукції стають важливими для споживачів, що потребує адаптації асортименту.

Технологічні зміни впливають на процеси виробництва, продажу та обслуговування клієнтів. Для ФОП «МУРАТОВ» важливо слідкувати за

новітніми технологіями в електроніці та побутовій техніці, а також впроваджувати сучасні рішення для оптимізації бізнес-процесів, таких як автоматизація управлінських систем, впровадження онлайн-платформ для продажу та доставки товарів.

Сьогодні екологічні аспекти стають все більш важливими для бізнесу. Споживачі все частіше звертають увагу на екологічність продукції, її вплив на навколишнє середовище. ФОП «МУРАТОВ» може виграти від впровадження екологічно чистих технологій і пропозиції товарів, виготовлених з екологічно безпечних матеріалів.

Конкуренція на ринку електроніки та побутової техніки є важливим чинником, який впливає на стратегію та діяльність ФОП «МУРАТОВ». Компанія конкурує не лише з великими торговими мережами, але й з малими підприємствами, які пропонують аналогічну продукцію. Аби успішно конкурувати, важливо розробляти унікальні пропозиції, зосереджуючи увагу на якості товарів, сервісному обслуговуванні та інноваціях.

Зростаюча популярність онлайн-торгівлі також ускладнює ситуацію. Підприємства повинні знайти способи привернути та утримати клієнтів, забезпечуючи конкурентні ціни та зручні умови доставки. ФОП «МУРАТОВ» може використовувати маркетингові стратегії, такі як акції, знижки та програми лояльності, для підвищення свого конкурентного потенціалу.

Інфраструктура, зокрема логістичні можливості, транспортування та доступ до постачальників, відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Харків, як важливий промисловий та транспортний центр, має розвинену інфраструктуру, що дозволяє ФОП «МУРАТОВ» ефективно організувати постачання товарів та своєчасну доставку до клієнтів. Важливо оптимізувати логістичні процеси, що допоможе зменшити витрати та підвищити швидкість обслуговування.

2.2 Оцінка та динаміка трудових ресурсів ФОП «МУРАТОВ»

Трудові ресурси є одним із ключових факторів, що впливають на ефективність діяльності ФОП «МУРАТОВ» приділяє значну увагу управлінню персоналом, оскільки високий рівень професіоналізму та ефективності працівників є запорукою успіху компанії в конкурентному середовищі. Оцінка трудових ресурсів включає аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу, а також вивчення ефективності їх використання.

Станом на 2023 рік, кількість працівників на підприємстві складала 20 осіб, що свідчить про зростання порівняно з попередніми роками (15 осіб у 2021 році та 18 осіб у 2022 році) дані наведені в табл. 2.1. Збільшення кількості персоналу пов'язане з розширенням масштабів діяльності підприємства та зростанням обсягу замовлень, що вимагає залучення додаткових ресурсів для виконання операційної діяльності. Динаміка збільшення персоналу ФОП «МУРАТОВ» 2021-2023рр. наведено на рис.2.1.

Таблиця 2.1

Склад та чисельність персоналу ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023рр.,чол.

Посада	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Директор	1	1	1
Менеджер з продажу	3	4	5
Логіст	2	2	3
ІТ-фахівець	2	2	2
Фінансовий аналітик	1	1	1
Спеціаліст з маркетингу	2	3	3
Клієнтський менеджер	2	3	3
Оператор call-центру	3	3	4
Кур'єр	2	2	2
Всього	18	21	24

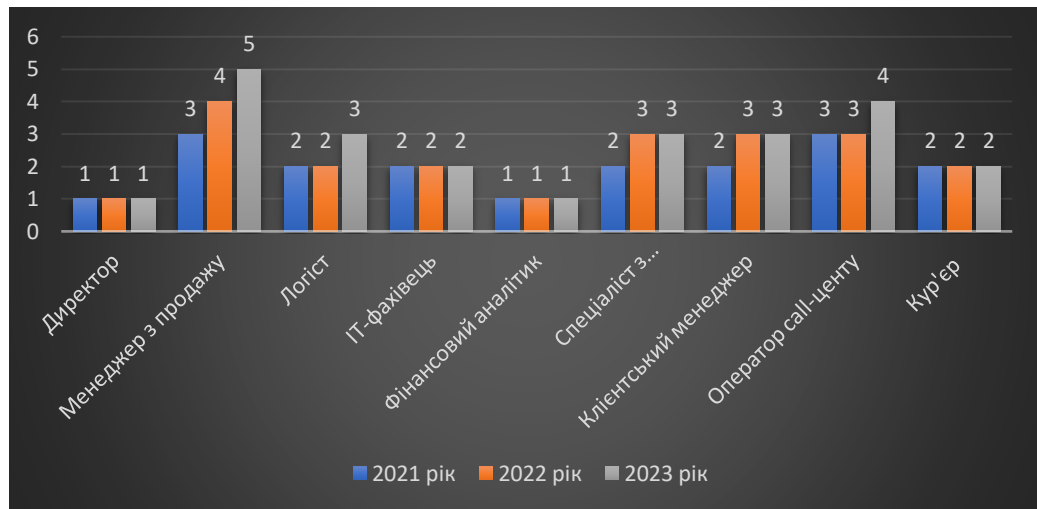


Рис. 2.2 Динаміка персоналу ФОП «МУРАТОВ» 2021-2023рр.,чол.

Окрім кількісних характеристик, важливими є і якісні показники персоналу. Співробітники ФОП «МУРАТОВ» мають відповідний рівень кваліфікації та досвіду, що дозволяє забезпечити якісне виконання їхніх обов'язків, дані представлені в табл. 2.2. Компанія постійно інвестує в підвищення кваліфікації працівників через навчання, тренінги та впровадження новітніх технологій у роботу. Це сприяє не лише розвитку професійних навичок, а й підвищенню лояльності персоналу до підприємства.

Таблиця 2.2

Кваліфікаційна структура персоналу ФОП «МУРАТОВ» за 2023р.

Посада	Освіта	Кількість осіб
Директор	Вища	1
Менеджер з продажу	Вища	5
Логіст	Вища	3
ІТ-фахівець	Вища	2
Фінансовий аналітик	Вища	1
Спеціаліст з маркетингу	Вища	3
Клієнтський менеджер	Середня спеціальна	3
Оператор call-центру	Середня спеціальна	4
Кур'єр	Середня спеціальна	2

Одним із важливих аспектів економічної оцінки трудових ресурсів є аналіз фонду оплати праці. За останні три роки середньомісячна заробітна

плата на підприємстві зростає: у 2021 році вона становила 12,000 грн, у 2022 році – 13,500 грн, а в 2023 році – 15,000 грн., дані відображено в таблиці 2.3. Таке зростання заробітної плати пов'язане з інфляційними процесами, підвищенням мінімальної заробітної плати та збільшенням вимог до кваліфікації працівників.

Таблиця 2.3

Заробітна плата працівників ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр., грн.

Посада	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Директор	16000	18000	20000
Менеджер з продажу	10000	11000	13000
Логіст	9000	10000	11500
ІТ-фахівець	11000	13000	15000
Фінансовий аналітик	14000	16000	18000
Спеціаліст з маркетингу	10000	12000	14000
Клієнтський менеджер	9000	10000	11000
Оператор call-центру	8500	9500	10500
Кур'єр	8000	9000	10000

Продуктивність праці є важливим показником ефективності використання трудових ресурсів. Вона оцінюється через співвідношення обсягу реалізованої продукції до кількості працівників. У 2021 році кожен працівник підприємства в середньому реалізував 166 одиниць продукції на рік, у 2022 році – 167 одиниць, а в 2023 році цей показник зріс до 175 одиниць на рік. Зростання продуктивності пояснюється впровадженням сучасних технологій і вдосконаленням внутрішніх бізнес-процесів.

Аналіз показників рентабельності продажів, що склали 16% у 2021 році, 17.5% у 2022 році та 18% у 2023 році, свідчить про те, що зростання обсягу продажів та прибутковості підприємства безпосередньо пов'язане з ефективністю використання трудових ресурсів. Підприємство забезпечує зростання продуктивності за рахунок вдосконалення методів управління

персоналом, інвестування в навчання та розвиток співробітників, а також оптимізації процесів на виробництві та в логістиці.

Економічна оцінка трудових ресурсів ФОП «МУРАТОВ» свідчить про ефективне використання персоналу підприємства. Зростання кількості працівників, збільшення заробітної плати та продуктивності праці позитивно впливає на економічні показники підприємства. Подальший розвиток трудових ресурсів, через їхнє навчання та вдосконалення умов праці, є важливим напрямком для забезпечення сталого зростання компанії в майбутньому.

Для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності на ринку важливою складовою є належне управління трудовими ресурсами. Одним із ключових завдань в управлінні персоналом є забезпечення рівноваги між попитом і пропозицією на ринку праці. Це досягається через ефективне планування та організацію кадрових процесів, що передбачає управління рухом кадрів, забезпечення раціональної розстановки працівників та їх професійного зростання.

Управління трудовими ресурсами на підприємстві включає:

- забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації;
- оптимізацію внутрішніх процесів через ефективне використання кадрів;
- підвищення професійної підготовки співробітників;
- зниження рівня плинності кадрів та мотивацію персоналу.

Рух трудових ресурсів є важливим показником для оцінки ефективності управління кадрами. Під оборотом трудових ресурсів розуміється процес найму та звільнення працівників на підприємстві. У ФОП «МУРАТОВ» цей процес управляється через системне планування та контроль за змінами в кількості персоналу в табл.2.4 наведені структурні зміни у складі трудових ресурсів.

Таблиця 2.4

Структурні зміни у складі трудових ресурсів ФОП «МУРАТОВ» за
2021-2023 рр.

Посада	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2022/2021р)	Абсолютне відхилення (2023/2022р)	Відносне відхилення (2022/2021р)	Відносне відхилення (2023/2022р)
Директор	1	1	1	0	0	0%	0%
Менеджер з продажу	3	4	5	1	1	33.33%	25%
Логіст	2	2	3	0	1	0%	50%
ІТ- фахівець	2	2	2	0	0	0%	0%
Фінансови й аналітик	1	1	1	0	0	0%	0%
Спеціаліст з маркетингу	2	3	3	1	0	50%	0%
Клієнтськи й менеджер	2	3	3	1	0	50%	0%
Оператор call-центру	3	3	4	0	1	0%	33.33%
Кур'єр	2	2	2	0	0	0%	0%

У 2022 році спостерігається збільшення кількості працівників у кількох посадах, особливо в менеджерів з продажу, спеціалістів з маркетингу та клієнтських менеджерів.

У 2023 році також зростає кількість менеджерів з продажу та логістів, що свідчить про зростаючий попит на ці ролі.

Директор, ІТ-фахівець, фінансовий аналітик та кур'єри залишилися без змін у складі, що може свідчити про стабільність у цих ролях.

Найбільше відносне зростання зафіксовано у спеціалістів з маркетингу та клієнтських менеджерів у 2022 році (50%), що може вказувати на активну маркетингову стратегію підприємства.

Відносне зростання кількості логістів у 2023 році також є важливим, оскільки вказує на потребу в оптимізації процесів доставки.

ФОП «МУРАТОВ» демонструє активний розвиток у певних сферах, таких як продажі та маркетинг, тоді як інші посади залишаються стабільними. Це може вказувати на стратегічний фокус на розширення ринку і покращення обслуговування клієнтів.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві застосовуються різні коефіцієнти. Важливими показниками є коефіцієнти обороту по прийому і вибуттю працівників, продуктивність праці, а також трудомісткість виробничих процесів.

Коефіцієнт обороту по прийому розраховується як відношення кількості прийнятих працівників до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{середньооблкова}}}$$

де :

$Ч_{\text{пр}}$ — кількість прийнятих працівників,

$Ч_{\text{середньооблікова}}$ — середньооблікова чисельність персоналу.

Таблиця 2.5

Показники обороту трудових ресурсів ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022р.	2023р.
Середня чисельність працівників	15	17	24
Залучено нових працівників	0	2	7
Вибуло працівників	0	1	1
Оборот трудових ресурсів (%)	0%	5.88%	4.17%

2021 році не було вибуття працівників, отже, оборот становить 0%.

2022 році спостерігається невеликий оборот (5.88%), що вказує на одне звільнення.

2023 році оборот зменшується до 4.17%, незважаючи на збільшення чисельності працівників, що свідчить про стабільність команди.

2.3. Конкурентний аналіз та позиціонування ФОП «МУРАТОВ»

Аналіз макросередовища є важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії. Макросередовище охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, які формують умови для функціонування бізнесу.

Політичний фактор:

- Стабільність політичної ситуації в Україні є важливою для діяльності ФОП «МУРАТОВ», оскільки впливає на можливості експорту та імпорту товарів, а також на загальний інвестиційний клімат. Політична стабільність сприяє плануванню та реалізації довгострокових стратегій, тоді як часті зміни у законодавстві або державна політика можуть стати ризиком для бізнесу.

- Реформи в сфері електронної комерції та підтримка малого та середнього бізнесу з боку держави можуть позитивно впливати на розвиток компанії. Держава впроваджує програми підтримки підприємців, які можуть надавати пільги для інтернет-торгівлі та розвитку інноваційних технологій.

Економічний фактор :

- Інфляція та валютні коливання є важливими показниками, оскільки ФОП «МУРАТОВ» імпортує певні категорії товарів, що може впливати на цінову політику та закупівельні рішення. Зростання інфляції підвищує собівартість товарів, що змушує компанію коригувати ціни для збереження рентабельності.

- Рівень доходів населення та загальні економічні умови впливають на купівельну спроможність клієнтів. Якщо економіка перебуває в стані кризи, попит на товари може знизитися, особливо на більш дорогі категорії, такі як електроніка та побутова техніка.

- Зростання онлайн-торгівлі в Україні відкриває нові можливості для підприємства. Підвищення довіри до інтернет-магазинів та розширення платіжних онлайн-систем стимулюють розвиток цього сектору.

Соціальний фактор:

- Тенденції споживчої поведінки змінюються, і все більше українців віддають перевагу онлайн-покупкам через їх зручність. Зростає популярність використання мобільних пристроїв для здійснення замовлень, що вимагає від підприємства адаптації до цих змін, наприклад, розробки мобільних версій сайтів або додатків.

- Зміна демографічних показників, таких як зростання числа молоді, яка активно використовує цифрові технології, також впливає на потенційних клієнтів. Молодші споживачі надають перевагу швидким та зручним рішенням, таким як інтернет-магазини.

Технологічний фактор:

- Розвиток цифрових технологій та впровадження інновацій мають критичне значення для ФОП «МУРАТОВ». Інвестиції в автоматизовані системи управління замовленнями, аналітичні інструменти та покращення онлайн-платформ допоможуть підвищити ефективність операцій і забезпечити кращий клієнтський досвід.

- Інтернет-швидкість та поширеність мобільного зв'язку також впливають на можливості реалізації онлайн-торгівлі. Поліпшення технологічної інфраструктури України створює умови для розширення електронної комерції, що є прямою перевагою для підприємства.

Підприємство ФОП «МУРАТОВ» функціонує в галузі роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою, що є висококонкурентним ринком як на національному, так і на регіональному рівні. Для аналізу

конкурентоспроможності підприємства необхідно дослідити зовнішні чинники макросередовища, що впливають на діяльність компанії, зокрема такі як економічна ситуація, розвиток технологій, державне регулювання, а також рівень конкуренції.

Основні конкуренти ФОП «МУРАТОВ» у Харківському регіоні можна умовно розділити на кілька категорій за обсягом діяльності та сегментами ринку. Серед найближчих конкурентів варто виділити такі компанії які наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Конкурентне середовище ФОП «МУРАТОВ»

Назва конкурента	Асортимент	Маркетингова стратегія	Переваги	Недоліки
ТОВ «ЕлектронТех»	Спеціалізується на продажу електроніки, побутової техніки, а також аксесуарів для гаджетів. Основний акцент роблять на смартфони та аксесуари (навіть преміум-класу), а також портативну електроніку	Активно просуває товари через Інтернет, використовуючи контекстну рекламу та SEO. Останнім часом запустили програму лояльності, що надає постійним клієнтам знижки та бонуси.	Швидка доставка по всій країні та широка мережа сервісних центрів для ремонту техніки.	Обмежений асортимент великої побутової техніки та слабе обслуговування після продажу.
ФОП «ТехМайстер»	Широкий вибір побутової техніки, зокрема великих кухонних приладів. Вони спеціалізуються на	Активно працюють з фізичними магазинами, використовуючи акції на місцях продажу. Водночас	Надійність і тривала гарантія на побутову техніку, безкоштовна доставка на великі покупки.	Слабе присутність в онлайн-просторі, що обмежує охоплення клієнтів.

Продовження табл. 2.6

	побутовій техніці середнього та високого цінового сегменту.	онлайн-продажі лише почали розвиватися.		
ТОВ «ТехноКомфорт»	Охоплюють широкий спектр товарів — від дрібної побутової техніки до сучасних гаджетів. Акцент на швидкій зміні асортименту, завдяки чому вони першими запускають новинки ринку.	Роблять ставку на соціальні мережі, залучаючи блогерів для оглядів продукції. Активно використовують e-mail маркетинг та рекламу в Google Ads.	Велика кількість акцій і знижок на електроніку, розширена система доставки з можливістю отримати товар у день замовлення	Інколи виникають проблем з контролем якості продукції, що призводить до негативних відгуків клієнтів.

ФОП «МУРАТОВ» має свої переваги та виклики у порівнянні з конкурентами. Ключові аспекти, що визначають її конкурентоспроможність:

- Асортимент: хоча компанія пропонує широкий вибір електроніки, побутової техніки та аксесуарів, її перевага полягає в збалансованому асортименті як бюджетних, так і середніх цінових сегментів товарів, що дозволяє залучати різні категорії покупців. Однак, на відміну від деяких конкурентів, «МУРАТОВ» менше орієнтується на преміум-сегмент, що є нішевим для великих покупців.

- Цінова політика: компанія пропонує конкурентоспроможні ціни на товари середнього класу, що робить її привабливою для широкого кола споживачів. Крім того, ФОП «МУРАТОВ» проводить акції та спеціальні пропозиції, що дозволяє їй втримувати свою частку ринку під час сезонних продажів та розпродажів.

- **Логістика та обслуговування:** компанія забезпечує швидку доставку по всій Україні завдяки добре налагодженій логістичній мережі, що є її ключовою перевагою у порівнянні з конкурентами, які мають проблеми з швидкістю доставки або якістю пакування товарів. Однак, можливість доставки ексклюзивних товарів чи великих замовлень могла б покращити її позиції на ринку.

- **Інноваційність:** ФОП «МУРАТОВ» активно впроваджує нові технології у бізнес-процеси, зокрема автоматизацію управління замовленнями та онлайн-продажі. Це дозволяє компанії бути гнучкою та швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Втім, для подальшого розвитку, компанії варто зосередитися на просуванні своєї продукції через нові канали цифрового маркетингу, а також покращити сервісну підтримку після продажу.

- **Репутація та клієнтська лояльність:** завдяки стабільній якості товарів та послуг, компанія сформувала позитивний імідж серед своїх клієнтів, що підвищує її конкурентоспроможність. Водночас, інвестиції в програми лояльності можуть посилити зв'язок з постійними клієнтами.

Ми провели аналіз конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ», розрахунки наведені в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Вхідні дані

Показник	ФОП «МУРАТО В»	ТОВ «ЕлектронТех»	ФОП «ТехМайстер»	ТОВ «ТехноКомфо рт»
Ринкова частка (%)	20	25	15	10
Середня ціна товару (грн)	12,000	10,500	13,000	14,500
Швидкість доставки(днів)	2	3	4	5

Продовження табл. 2.7

Кількість замовлень (місяць)	2,000	3,500	1,500	1,000
Рівень задоволеності клієнтів (балів із 10)	9	8	7	8
Асортимент товарів (категорії)	15	20	10	18

ФОП «МУРАТОВ» має 20% ринку, що ставить його на друге місце після «ЕлектроСвіт», графічно структура представлена на рис. 2.1. Розширення асортименту або впровадження нових маркетингових стратегій може підняти цей показник.



Рис 2.3 Частка ринку ФОП «МУРАТОВ» та основних конкурентів

ФОП «МУРАТОВ» встановлює середню ціну товару в 12,000 грн, що є вищою за «ЕлектроСвіт» і «ТехноЛайф», але нижчою за «МегаТех». Це

дозволяє позиціонуватися як середньоціновий постачальник з хорошим балансом ціни та якості.

ФОП «МУРАТОВ» має одну з найшвидших систем доставки (2 дні), що надає конкурентну перевагу перед іншими компаніями, особливо для клієнтів, які цінують швидке обслуговування.

Кількість замовлень у ФОП «МУРАТОВ» становить 2,000 на місяць, що є середнім результатом. «ЕлектроСвіт» випереджає за цим показником, але ФОП «МУРАТОВ» має потенціал для зростання за рахунок збільшення лояльності клієнтів.

ФОП «МУРАТОВ» отримав оцінку 9 з 10, що є найвищим показником серед конкурентів. Це свідчить про високу якість обслуговування та задоволення клієнтів, що може бути використано для підвищення конкурентоспроможності.

З 15 категоріями товарів, ФОП «МУРАТОВ» займає середню позицію на ринку. Розширення асортименту може збільшити його частку на ринку і залучити більше клієнтів.

Для проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства ФОП «МУРАТОВ», використаємо дані 2023 року які наведені в табл. 2.8 та зіставимо їх показниками двох основних конкурентів: ТОВ «ЕлектроСтар» та ТОВ «ТехноМаг», які наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.8

Фінансові показники ФОП «МУРАТОВ», 2021-2023 рр., грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід (виручка)	5000000	7000000	9000000
Чистий прибуток	800000	1200000	1500000

Таблиця 2.9

Фінансові показники конкурентів ФОП «МУРАТОВ» за 2023 р., грн.

Показник	ТОВ «ЕлектроСтар»	ТОВ «ТехноМаг»
Дохід (виручка)	10000000	12000000
Чистий прибуток	1600000	2000000

Проаналізуємо рентабельність продажів, цей показник показує, яку частку чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні доходу. Таким чином, ми можемо порівняти, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку з продажів.

Формула:

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід(виручка)}} \times 100\%$$

ФОП «МУРАТОВ» (2023):

$$\text{Рентабельність продажів} = \frac{1500000}{9000000} \times 100 = 16,67\%$$

Порівняння з конкурентами: ТОВ «ЕлектроСтар»: 16%; ТОВ «ТехноМаг»: 16.67%

Рентабельність ФОП «МУРАТОВ» на рівні 16.67% співпадає з показником «ТехноМаг» і перевищує рентабельність «ЕлектроСтар» (16%). Це говорить про те, що підприємство використовує ресурси ефективно, на рівні найсильнішого конкурента.

Зараз ми будемо розраховувати коефіцієнт конкурентоспроможності ФОП «МУРАТОВ», використовуючи прибуток ФОП та прибуток конкурента як основні показники. Коефіцієнт конкурентоспроможності дає можливість оцінити ефективність у порівнянні з конкурентами.

Формула:

Коефіцієнт конкурентоспроможності

$$= \frac{\text{Чистий прибуток ФОП «МУРАТОВ»}}{\text{Чистий прибуток конкурента}} \times 100\%$$

Порівняння з ТОВ «ЕлектроСтар»:

$$\text{Коефіцієнт конкурентоспроможності} = \frac{1500000}{1600000} \times 100 = 93,75\%$$

ФОП «МУРАТОВ» має на 6.25% менший чистий прибуток, ніж «ЕлектроСтар».

Порівняння з ТОВ «ТехноМаг»:

$$\text{Коефіцієнт конкурентоспроможності} = \frac{1500000}{2000000} \times 100 = 75\%$$

ФОП «МУРАТОВ» має на 25% менший чистий прибуток, ніж «ТехноМаг».

За чистим прибутком ФОП «МУРАТОВ» поступається своїм конкурентам. Для підвищення цього показника необхідно оптимізувати витрати або підвищити обсяги продажів.

ФОП «МУРАТОВ» демонструє конкурентоспроможність на ринку, особливо в рентабельності продажів, яка відповідає лідерам галузі.

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

Економічна оцінка трудових ресурсів ФОП «МУРАТОВ» дозволяє дати загальне уявлення про стан, структуру та ефективність використання кадрів на підприємстві. Під час аналізу було встановлено, що підприємство має стабільну чисельність персоналу з тенденцією до поступового зростання в окремих професійних категоріях, що відповідає загальній стратегії розвитку компанії. Однак, існують певні коливання у структурі трудових ресурсів, зокрема в показниках прийому та вибуття кадрів, що може бути наслідком сезонних коливань або організаційних змін на підприємстві.

Аналіз руху трудових ресурсів показав, що підприємство демонструє достатньо активні процеси прийому нових працівників, зокрема у 2023 році, що свідчить про його зростання та адаптацію до умов ринку. Однак, разом із цим спостерігалось і деяке скорочення кадрів в окремі періоди, що може бути наслідком економічних викликів або змін у стратегії підприємства. Коефіцієнти обороту показали, що підприємство активно наймає працівників, але вимагає додаткового аналізу для зменшення плинності кадрів і стабілізації їх складу.

Розроблені пропозиції щодо підвищення ефективності трудових ресурсів спрямовані на вирішення основних проблем, виявлених в аналізі. Основними напрямками для вдосконалення є підвищення кваліфікації працівників, мотивація, оптимізація робочих процесів, поліпшення умов праці та розвиток корпоративної культури. Інтеграція цих заходів допоможе ФОП «МУРАТОВ» підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зменшити плинність кадрів і підвищити рівень продуктивності.

Отже, економічна оцінка трудових ресурсів та розроблені заходи дозволяють ФОП «МУРАТОВ» не лише зберегти стабільність у складі персоналу, але й забезпечити довгостроковий розвиток та зростання конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ФОП «МУРАТОВ»

3.1 Техніко-економічні показники ФОП «МУРАТОВ»

Наявний асортимент продукції мережі магазинів електроніки ФОП «МУРАТОВ», що охоплює смартфони, планшети, ноутбуки, аксесуари, а також малу та велику побутову техніку, становить міцну основу. Проте, аби підвищити її ефективність та забезпечити конкурентні переваги, потрібен системний підхід до удосконалення товарної пропозиції. Це не просто про розширення кількості позицій, а про стратегічне наповнення кожної категорії з урахуванням поточних потреб та технологічних трендів.

Нижче наведена таблиця з прикладами техніки яку слід додати до асортименту в мережу магазині компанії ФОП «МУРАТОВ»

Таблиця 3.1

Приклади техніки яку слід додати до асортименту в мережу магазині компанії ФОП «МУРАТОВ»

Категорія	Підкатегорія	Тип продукту	Ключові Особливості	Приклади	Ціновий Сегмент	Актуальність
Електроніка	Ноутбуки	Ігрові	Потужна відеокарта, швидкий процесор, висока частота оновлення екрану	ASUS (ROG), Acer (Predator), MSI, Lenovo (Legion), HP (OMEN)	Преміум	Зростаючий попит на дозвілля та хобі
		Продуктивні / Для фахівців	Потужні процесор, великий обсяг ОЗУ, професійні відеокарти	Apple (MacBook Pro), Dell (Precision), Lenovo (ThinkPad), HP (ZBook)	Преміум	Для IT-фахівців, інженерів, контент-мейкерів

Продовження таблиці 3.1

	Акcesуари для електроніки	Кабелі та адаптери	Якісні, сертифіковані (MFi), HDMI, USB-C, Ethernet	Ugreen, Baseus, Belkin, Apple, SamsungC	Середній	Важливо для підключення
		Гаджети для догляду	Засоби для чищення екранів, оптики, антибактеріальні спреї	Baseus, ATuMan	Бюджетний	Збільшення терміну служби пристроїв
Побутова техніка	Мала побутова техніка	Кліматична техніка	Зволожувачі / Очищувачі повітря, компактні обігрівачі	Xiaomi, Philips, Dyson, Boneco	Середній / Преміум	Актуально для комфорту та здоров'я, обігріву
		Кухонні гаджети	Мультиварки, аерогрилі, тостери,	Redmond, Philips, Tefal, Cosori	Середній	Зручність, економія часу на кухні
		Пристрої для догляду за собою	Фен-щітки, стайлери, електробритви, тримери	Dyson, Philips, Braun, Babyliss	Середній / Преміум	Попит на особистий догляд
	Велика побутова техніка	Енергоефективна техніка	Холодильники/ пральні машини класу A+++, інверторні двигуни	Різні бренди з відповідним маркуванням	Середній / Преміум	Висока, зменшення витрат на електроенергію
		"Розумна" побутова техніка	Холодильники з екраном, пральні машини з Wi-Fi, розумні плити	Samsung, LG, Bosch	Преміум	Зручність, віддалене керування
		Сушильні машини	Конденсаційні, теплові насоси	Bosch, Samsung, LG, Gorenje	Середній / Преміум	Зростаючий тренд, особливо для невеликих

						помешкань
		Вбудована техніка	Духові шафи, варильні поверхні, витяжки, мікро хвильові печі	Bosch, Electrolux, Gorenje, Whirlpool	Середній / Преміум	Попит на сучасні кухні

Для прикладу побудуємо гістограму для більш наглядного відображення динаміки доходів с 2021-2023 р.

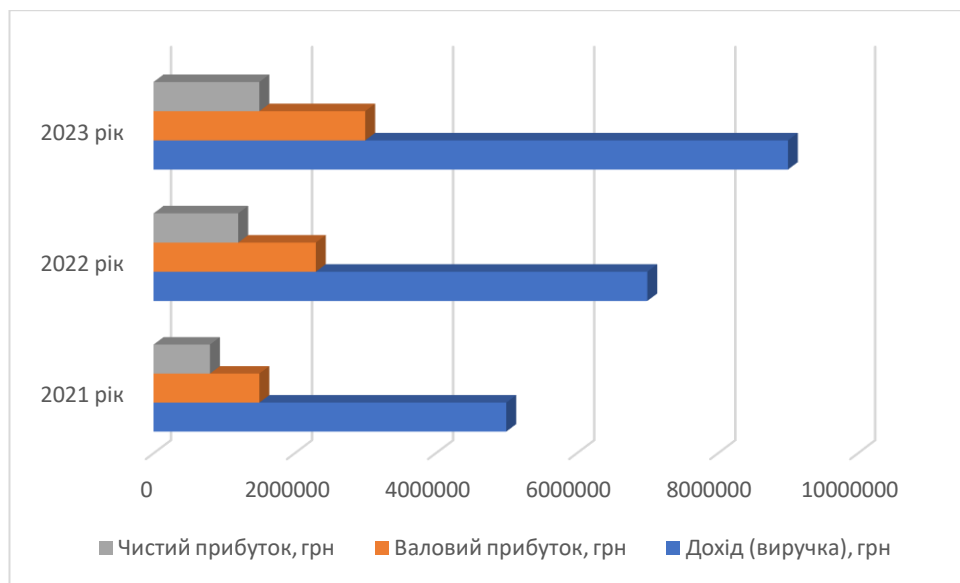


Рис. 3.1. Динаміка доходів діяльності ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.

Як видно з гістограми (рис.2.1.), видно чітку позитивну динаміку розвитку підприємства за останні три роки. Всі ключові показники демонструють стійке зростання’:

- **Дохід (виручка):** збільшення доходу свідчить про розширення ринків збуту, підвищення попиту на продукцію або послуги підприємства, а також про ефективну маркетингову стратегію.

- **Валовий прибуток:** зростання валового прибутку вказує на збільшення різниці між виручкою від реалізації продукції (послуг) та

собівартістю її виробництва (надання). Це може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, зниженням собівартості продукції, підвищенням цін або збільшенням обсягів виробництва.

- **Чистий прибуток:** зростання чистого прибутку є найважливішим показником фінансової ефективності підприємства. Він демонструє, що підприємство не тільки збільшує обсяги виробництва та продажів, але й ефективно управляє своїми витратами.

Основними підходами до аналізу фінансового стану підприємства є горизонтальний і вертикальний аналіз. Горизонтальний аналіз передбачає порівняння статей балансу по роках з метою оцінки абсолютних і відносних змін, а також надання якісної оцінки виявленим відхиленням. У свою чергу, вертикальний аналіз балансу полягає у визначенні відносних показників — частки кожної статті у загальному обсязі активів і пасивів. Це дозволяє оцінити структуру балансу, а також виявити зміни у питомій вазі статей.

Вертикальний аналіз дає можливість проводити порівняння між різними підприємствами та зменшити вплив інфляції на результати. Якщо горизонтальний аналіз відображає динаміку показників фінансової звітності за декілька років, то вертикальний фокусується на внутрішній структурі фінансових звітів. У вертикальному аналізі кожен показник сприймається як частка від загальної суми (зазвичай 100%), і визначається питома вага окремих статей, наприклад, у загальному обсязі балансу або обсягу реалізації у звіті про фінансові результати. Цей метод дозволяє виявити, яку частку у певній групі займає конкретна стаття, що допомагає краще розуміти її вплив на загальну діяльність підприємства.

Данні для проведення горизонтального аналізу взято з додатку результати розрахунків занесемо в табл. 3.2 та відповідно в табл. 3.3.

Таблиця 3.2

Горизонтальний аналіз балансу ФОП «МУРАТОВ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютна зміна (2023-2021)	Відносна зміна (%)
Оборотні активи	500000	550000	600000	100000	+20%
Основні засоби	200000	210000	230000	30000	+15%
Дебіторська заборгованість	150000	140000	130000	-20000	-13,33%
Грошові кошти	50000	60000	70000	20000	+40%
Власний капітал	600000	650000	700000	100000	+16.67%
Поточні зобов'язання	200000	210000	220000	20000	+10%
Довгострокові зобов'язання	100000	90000	80000	-20000	-20%

Горизонтальний аналіз демонструє зміни у фінансових показниках підприємства протягом трьох років, з акцентом на абсолютні та відносні зміни.

Таблиця 3.3

Вертикальний аналіз балансу ФОП «МУРАТОВ» 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2021(% до валюти балансу)	2022 р.	2022(% до валюти балансу)	2023 р.	2023(% до валюти балансу)
Оборотні активи	500000	62,5%	550000	63,9%	600000	64,5%
Основні засоби	200000	25%	210000	24,4%	230000	24,7%
Дебіторська заборгованість	150000	18,75%	140000	16,3%	130000	14%

Продовження таблиці 3.3

Грошові кошти	50000	6,25%	60000	7%	70000	7,5%
Власний капітал	600000	75%	650000	75,6%	700000	75,3%
Поточні зобов'язання	200000	25%	210000	24,4%	220000	23,7%
Довгострокові зобов'язання	100000	12,5%	90000	10,5%	80000	8,6%

Вертикальний аналіз відображає структуру активів і пасивів підприємства за кожен рік, де кожна стаття представлена у відсотках до загальної суми активів (валюти балансу).

Висновки за результатами горизонтального та вертикального аналізу балансу ФОП «МУРАТОВ» (2021-2023рр.):

Зростання оборотних активів:

- Протягом аналізованого періоду оборотні активи підприємства збільшилися на 20%. Це свідчить про підвищення обсягу ресурсів, які використовуються для операційної діяльності. Таке зростання є позитивним сигналом і вказує на можливість підприємства ефективніше виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Збільшення основних засобів:

- Основні засоби зросли на 15% за три роки, що свідчить про інвестиції в довгострокові активи (наприклад, обладнання, техніку). Це може означати, що підприємство модернізує свої виробничі потужності або розширює бізнес, що в перспективі може підвищити продуктивність.

Зменшення дебіторської заборгованості:

- За цей період спостерігається зменшення дебіторської заборгованості на 13.33%, що є позитивним показником, оскільки свідчить про ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами та зменшення ризиків неплатежів.

Зростання грошових коштів:

- Збільшення грошових коштів на 40% демонструє, що підприємство має більше ліквідних ресурсів для забезпечення поточних операцій і розрахунків. Це також є ознакою фінансової стійкості та підвищеної ліквідності.

Збільшення власного капіталу:

- Зростання власного капіталу на 16.67% свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства. Це позитивний показник, оскільки підприємство стає менш залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Скорочення довгострокових зобов'язань:

- Зменшення довгострокових зобов'язань на 20% вказує на те, що підприємство поступово зменшує свої боргові зобов'язання, що покращує його фінансову стійкість і знижує ризики у довгостроковій перспективі.

Відносна стабільність поточних зобов'язань:

- Незначне збільшення поточних зобов'язань (+10%) показує, що підприємство змогло втримати стабільність короткострокових боргів. Це дозволяє уникати проблем з ліквідністю.

Загалом, результати аналізу показують, що ФОП «МУРАТОВ» демонструє позитивну динаміку зростання активів і власного капіталу, одночасно скорочуючи боргові зобов'язання. Збільшення ліквідних коштів свідчить про покращення фінансового стану підприємства, що дозволяє підприємству успішно виконувати свої короткострокові та довгострокові зобов'язання.

Стратегічне розширення асортименту ФОП «МУРАТОВ» має високий потенціал для зростання та зміцнення ринкових позицій. Це сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню доходу та підвищенню стійкості бізнесу, особливо з урахуванням потреб Харкова (автономність, безпека).

Однак, нестратегічне розширення несе ризики: зростання витрат, ускладнення операцій та можливе розмивання бренду.

Успіх залежить від якісної еволюції пропозиції, що відповідає актуальному попиту та базовим цінностям компанії, а не просто кількісного збільшення.

3.2. Розробка маркетингової стратегії ФОП «МУРАТОВ»

У сучасному високодинамічному ринковому середовищі, що характеризується значною економічною та соціальною турбулентністю в Україні, успішне функціонування роздрібного магазину електроніки детермінується його здатністю до швидкої адаптації та глибокого розуміння трансформаційних потреб споживачів. В умовах, коли домінуючими чинниками споживчого вибору стають цінність, надійність та безпека, розробка та імплементація гібридної маркетингової стратегії, що інтегрує орієнтацію на цінність та надійність із мультиканальним (омніканальним) підходом, представляється найбільш ефективною та обґрунтованою.

Дана стратегія є фундаментальним принципом функціонування бізнесу в умовах зниження купівельної спроможності та підвищеної психологічної напруги суспільства. Сучасний український споживач демонструє раціональну поведінку, що характеризується не пошуком найнижчої ціни, а прагненням до оптимального співвідношення ціни та якості (value for money), а також гарантій довговічності та безперебійної функціональності придбаної продукції. Ключові аспекти реалізації стратегії орієнтації на цінність та надійність включають формування конкурентних цін, що відповідають ринковим реаліям, але виключають демпінг, з розробкою та впровадженням системи акційних пропозицій, гнучких знижок та програм лояльності, які чітко

комунікують об'єктивну вигоду для споживача. Акцент також робиться на довгостроковій економії завдяки енергоефективності та надійності.

Критично важливою є розширена гарантія на продукцію як потужний інструмент формування довіри та зниження психологічного ризику для споживача, а також забезпечення високоякісного та оперативного післяпродажного сервісу, включаючи ремонт, консультації та технічну підтримку. Додатково, передбачається партнерство з авторизованими сервісними центрами та постачальниками оригінальних комплектуючих. Пріоритетне включення до асортименту продукції від світових та національних брендів, що здобули репутацію надійних, та забезпечення чіткої, прозорої комунікації всіх умов продажу, гарантійних зобов'язань, політики обміну та повернення товару відповідно до чинного законодавства та етичних стандартів є обов'язковим. Розвиток людського капіталу через навчання персоналу, спрямоване на глибоке знання продукції та розвиток навичок експертного консультування, дозволяє надавати кваліфіковану допомогу у виборі та формує підвищену сприйнятну цінність покупки.

Паралельно, мультиканальний (омніканальний) підхід є імперативом для підтримання безперервного зв'язку зі споживачами та забезпечення їхнього доступу до продукції та сервісів в умовах посиленої цифровізації та мінливих зовнішніх чинників. Це передбачає створення єдиного, безшовного досвіду взаємодії з брендом незалежно від обраного каналу. Ключові аспекти реалізації цього підходу охоплюють оптимізовану онлайн-присутність, що включає розробку функціонального, інтуїтивно зрозумілого та швидкого веб-сайту з адаптивним дизайном для мобільних пристроїв, який містить вичерпні описи товарів, якісні фотографії, відеоогляди та функціонал для збору та відображення відгуків споживачів. Також важливе активне ведення сторінок у релевантних соціальних мережах та месенджерах для оперативного інформування та швидкого зворотного зв'язку, а також ефективне використання інструментів таргетованої та контекстної реклами та індивідуалізованих email-розсилок. Інтеграція онлайн та офлайн каналів

реалізується через надання можливості онлайн-замовлення з подальшим самовивозом ("Click & Collect"), забезпечення онлайн-консультацій через різні цифрові канали, впровадження уніфікованої системи лояльності, що діє безперешкодно в усіх точках взаємодії, та організацію ефективної логістики.

Оптимізація офлайн-присутності полягає у пріоритетному забезпеченні безпеки клієнтів та персоналу в фізичних точках продажу, акцентуванні на унікальних перевагах офлайн-покупки (безпосередній огляд, тактильна взаємодія, жива консультація) та створенні привабливого та функціонального торговельного простору. Інтеграція цих стратегій створює потужний синергетичний ефект, дозволяючи магазину електроніки ефективно реагувати на поточні виклики та будувати довгострокові, довірчі відносини зі споживачами на загальноукраїнському ринку. Зосередження на реальних потребах клієнтів, гнучкість в адаптації до мінливих зовнішніх умов та прозора, послідовна комунікація є ключовими детермінантами конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу в сучасній Україні, формуючи основу для його стійкого функціонування в умовах високої ринкової динаміки та невизначеності.

ВИСНОВОК ДО 3 РОЗДІЛУ

У третьому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ФОП «МУРАТОВ» та розроблено ключові елементи його маркетингової стратегії в умовах конкурентного ринку України. Наявний асортимент продукції, що включає широкий спектр електроніки та побутової техніки, є міцною основою, проте для підвищення його ефективності та забезпечення конкурентних переваг обґрунтовано необхідність системного підходу до удосконалення товарної пропозиції. Було запропоновано стратегічне наповнення категорій з урахуванням поточних потреб та технологічних трендів, включаючи додавання ігрових та продуктивних ноутбуків, якісних аксесуарів, кліматичної та кухонної техніки, пристроїв для

догляду за собою, енергоефективних та "розумних" великих побутових приладів, сушильних машин та вбудованої техніки.

Аналіз техніко-економічних показників ФОП «МУРАТОВ» за період 2021-2023 рр. виявив чітку позитивну динаміку розвитку підприємства. Ключові показники, такі як дохід (виручка), валовий та чистий прибуток, демонструють стійке зростання, що свідчить про розширення ринків збуту, підвищення попиту, оптимізацію виробничих процесів та ефективне управління витратами. Проведений горизонтальний аналіз балансу підтвердив збільшення оборотних активів на 20% , зростання основних засобів на 15% , зменшення дебіторської заборгованості на 13.33% та значне зростання грошових коштів на 40%, що вказує на підвищення ліквідності та фінансової стійкості. Збільшення власного капіталу на 16.67% свідчить про посилення фінансової незалежності, а скорочення довгострокових зобов'язань на 20% покращує фінансову стабільність у перспективі. Вертикальний аналіз, що відображає структурні зміни в активах та пасивах, доповнив картину, демонструючи позитивні тенденції у структурі балансу підприємства. Загалом, результати аналізу підтверджують покращення фінансового стану ФОП «МУРАТОВ», що дозволяє підприємству успішно виконувати свої зобов'язання та є сприятливою передумовою для реалізації маркетингових ініціатив.

Зважаючи на виявлені потреби ринку та поточний фінансовий стан, розроблено гібридну маркетингову стратегію, що інтегрує орієнтацію на цінність та надійність із мультиканальним (омніканальним) підходом. Стратегія орієнтації на цінність передбачає формування конкурентних цін без демпінгу, пропозицію акційних пропозицій та програм лояльності, акцент на довгостроковій економії завдяки енергоефективності, а також надання розширених гарантій та високоякісного післяпродажного сервісу. Пріоритет надається продукції перевірених брендів з прозорою комунікацією умов продажу та розвитку експертизи персоналу для надання кваліфікованих консультацій. Паралельно, мультиканальний підхід передбачає створення

єдиного, безшовного досвіду взаємодії з брендом через оптимізовану онлайн-присутність (функціональний веб-сайт, активні соціальні мережі, таргетована реклама, email-маркетинг) та інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів (Click & Collect, онлайн-консультації, єдина програма лояльності, ефективна логістика). Оптимізація офлайн-присутності включає забезпечення безпеки клієнтів та персоналу, акцентування на унікальних перевагах фізичної взаємодії та створення привабливого торговельного простору.

Інтеграція цих двох стратегічних напрямків створює потужний синергетичний ефект, дозволяючи ФОП «МУРАТОВ» ефективно реагувати на поточні виклики та будувати довгострокові, довірчі відносини зі споживачами на загальноукраїнському ринку. Зосередження на реальних потребах клієнтів, гнучкість в адаптації до мінливих зовнішніх умов та прозора, послідовна комунікація є ключовими детермінантами конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу в сучасній Україні, формуючи основу для його стійкого функціонування в умовах високої ринкової динаміки та невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0c497c38-9e15-495c-b8d8-8a3aa28e9e89/content> I Миколенко - 2023 - ekmair.ukma.edu.ua
2. <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies>
3. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку / Вікторія Костюк, Тетяна Янчук // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2019. — Том 58. — № 3. — С. 115–120. — (Економіка та управління підприємством).
4. Придатченко, А. С., and А. М. Захаренко-Селезньова. "МОДЕЛІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ." *Редакційна колегія*: 473.
5. СЕМЕНОВ, С. ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.
6. Селезньова, Ольга Олександрівна, Олена Володимирівна Рудінська, and Наталія Львівна Кусик. "Вплив візуального мерчандайзингу на формування лояльності клієнтів." *Маркетинг і цифрові технології* 4, № 3 (2020): 44-54.
7. НАУМОВА, О. Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2011, 4.6: 171-174.
8. БЕЗУГЛА, Л. С.; КУВАЄВА, Т. В.; ЯЗІНА, В. А. Персоналізація маркетингових комунікацій у готельно-ресторанному бізнесі: інструменти підвищення лояльності клієнтів; Personalization of marketing communications in the hotel and restaurant business: tools for increasing customer loyalty. *Економічний вісник Дніпровської політехніки; Экономический вестник Днепровской политехники; Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, 2024.
9. АНДРЮЩЕНКО, О. Б.; СТАРЕНКОВ, Д. О. Цифровий маркетинг як механізм просування товарів. 2023.
10. СТАМАТ, Вікторія Михайлівна; НЕЧИПОРЕНКО, Ю. О. Аналіз ринку та конкурентів в маркетингових стратегіях. 2023.

11. KOSTETSKA, N. I. МОДЕЛЬ П'ЯТИ СИЛ М. ПОРТЕРА ЯК ІНСТРУМЕНТ АНАЛІЗУ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ.
12. ПАДЕРІН, І. Д.; НОВАК, Є. Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*, 2015, 3: 135-140.
13. Пуцентейло, П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством / П. Р. Пуцентейло, О.О. Гуменюк // *Інноваційна економіка*. – 2016. – № 3-4 (62). – С. 196–205.
14. Шульга, О. (2022). НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Підприємництво та інновації*, (25), 110-113. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>
15. ПТАЩЕНКО, Олена Валеріївна; РЕЗНІКОВА, Наталія Володимирівна; ІВАЩЕНКО, Оксана Андріївна. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2023, 2.12: 214-227.
16. Басюк Т., Василюк А. Інформаційні технології підвищення популяризації комерційних інтернет ресурсів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Інформаційні системи та мережі». 2022. Вип. 11. С. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2022.11.001>
17. Бєлий Д. С. Автоматизована система обліку та аудиту робочого часу працівників на підприємстві : автореф. дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 124. Миколаїв, 2019. 11 с
18. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького націонал. університету*. Серія «Економічні науки». 2020. № 5. С. 38–41. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-8
19. Васильєв Ю. Ю. Електронна комерція як інструмент просування товарів на ринку побутової техніки. *Інтернаука*. 2017. № 1. Ч. 2. С. 29–34.

20. Величко О. М. та ін. Групове експертне оцінювання та компетентність експертів / за загал. ред. д-ра техн. наук Величка О. М. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2015. 286 с.
21. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації – рушійна сила конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 19. С. 202–205. DOI: 10.33813/2224-1213.19.2019.17
22. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства // Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. Дніпро, 2020. С. 60–84.
23. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 459–464. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-459_464.pdf
24. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/>
25. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 р. № 2074-IX (не набрав чинності). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
26. Колещук О. Я. Теоретичні положення управління інноваційністю підприємств: стратегічно-орієнтовані напрямки. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 5. Ч. 2. С. 143–150.
27. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. 2019. № 3. С. 115–120. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.116
28. Красовська О. Ю. Сучасні маркетингові інструменти в діяльності промислових підприємств. East European Scientific Journal. 2018. No. 2. Part 3. Р. 38–42.
29. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. Економіка та держава. 2020. №. 3. С. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.138>

30. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку № 32. Фінансові інструменти: подання. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_029#Text
31. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. Ф. Маркетингові технології формування конкурентних переваг підприємств. Економічний форум. 2021. Т. 1. № 3. С. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-12>
32. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання запровадження індикативної собівартості» від 03.03.2020 р. № 191. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-п#Text>
33. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків : УПА, 2015. 291 с.
34. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Інтелектуалізація управлінських процесів як детермінантно-мотиваційна основа бізнес-моделі підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2020. № 2. С. 65–75. DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.5
35. Сирота В. С. Корпоративна соціальна відповідальність в системі економічної безпеки підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 21.04.02. Київ, 2016. 217 с.
36. Харченко О. С. Управління платоспроможністю в системі фінансової безпеки підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2015. 253 с.
37. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
38. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 5. С. 141–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf

39. Чобіток В. І. Вплив соціально-економічної мотивації на формування трудової поведінки : монографія // Актуальні проблеми соціально-орієнтованої економіки : кол. моногр. / за ред. В. В. Прохорової. Харків : Смугаста типографія, 2017. С. 136–146.
40. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313–318.
41. Чубаєвський В. І., Рзаєва С. Л., Рзаєв Д. О. Моделювання інформаційно-аналітичної системи обліку робочого часу співробітників підприємства. Технічні науки та технології. 2019. № 2. С. 79–85. DOI: 10.25140/2411-5363-2019-2(16)-79-85
42. Яремик Х. Я. Методичні підходи до оцінювання платоспроможності та ліквідності підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=4507>
43. Ярошевська О. В. Методи оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. 2014. С. 202–219. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/95396/15-Yaroshevskaya.pdf?sequence=1>