

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПІСКУР ВЛАДИСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу
та бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

_____ Олена БОЄНКО

«_____» _____ 20__ р.

**СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ НАСИЧЕНОСТІ РИНКУ**

Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма «Маркетинг»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.Ю. Боєнко, завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Піскур Владислав Володимирович. Стратегічне маркетингове управління підприємством в умовах конкурентної насиченості ринку. Спеціальність 075 Маркетинг. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024. 116 с.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі розкрита сутність маркетингу в торговому підприємстві, досліджені різні підходи до визначення маркетингу; визначено проблеми впровадження і використання маркетингу в сучасних умовах; розкрито основні етапи процесу управління маркетингом на підприємстві; проведена діагностика процесу управління маркетингом на підприємстві; досліджено маркетингові ризики в процесі функціонування торгового підприємства.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу управління маркетингом на підприємствах торговельної сфери та впровадження риск-менеджменту.

Ключові слова: ринок, маркетингова діяльність, стратегія маркетингу, управління маркетингом, риск-менеджмент, маркетинговий ризик, структура управління, SWOT-аналіз.

Табл. 47. Рис. 18. Бібліограф.: 40 найм. Дод. 7.

SUMMARY

Piskur Vladyslav. Strategic marketing company management under conditions of competitive market saturation. Specialty 075 Marketing. Educational Program «Marketing». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024. 116 p.

The qualification (master's) work reveals the essence of marketing in a trading enterprise, examines various approaches to the definition of marketing; identifies the problems of implementation and use of marketing in modern conditions; reveals the main stages of the marketing management process at the enterprise; diagnoses the

process of marketing management at the enterprise; examines marketing risks in the process of functioning of a trading enterprise.

Recommendations for improving the process of marketing management at trade enterprises and implementing risk management have been developed.

Keywords: market, marketing activity, marketing strategy, marketing management, risk management, marketing risk, management structure, SWOT analysis.

Tabl. 47. Fig. 18. Bibliography: 40 items. App 7.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ.....	8
1.1 Розробка маркетингової стратегії: сутність, функції і завдання..	8
1.2 Проблеми управління маркетинговою діяльністю на підприємствах торгівлі в Україні.....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ	31
2.1 Аналіз товарної і цінової політики підприємств торгівлі.....	31
2.2 Аналіз збутової політики та політики просування.....	46
2.3 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ (Фокстрот) та ТОВ «Дієса» (ELDORADO).....	69
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	83
3.1 Програмування маркетингової діяльності.....	83
3.2 Використання стратегічного підходу в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств торгівлі.....	107
ВИСНОВКИ.....	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	129
ДОДАТКИ.....	132

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування підприємств в умовах ринкового середовища обумовлює необхідність посилення ринкової орієнтації торгової політики, яка забезпечує не лише подальше вдосконалення її комерційної роботи, але і активізацію усього комплексу комерційних стосунків і у виробництві, і в торгівлі. А це, у свою чергу, обумовлює необхідність принципово нового підходу до рішення ринкових проблем, більше діючих методів управління комерційною діяльністю підприємства на основі використання принципів і елементів маркетингу. Для успішної роботи підприємств в умовах конкуренції, потрібна їх переорієнтація на сучасний маркетинг. Маркетинг - це методологія ринкової діяльності. Сьогодні маркетинг, передусім, необхідно розглядати як систему управління виробництвом і збутом товарів, орієнтовану на ринок. Це означає, що в основі ухвалення господарських рішень на підприємстві, повинна лежати інформація про ринок, де безпосередньо реалізується товар.

Успіх підприємств залежить, головним чином від того, як воно зуміє пристосуватися до зовнішнього оточення, яке постійно змінюється. Тому повинна змінюватися «управлінська філософія» підприємства. На перший план висувається управління, засноване на системному і ситуаційному підході. Такий підхід гарантує «виживання» в умовах ринку.

Проблеми управління маркетингом на підприємстві є на сьогодні найбільш актуальними. Значний науковий і практичний внесок в рішення цих проблем внесли роботи Ф. Котлера, І. Ансоффа, Б.М. Еніса, К.Т. Коксу, М. Портера, А. Павленка, В. Парсяка, А. Старостіної, Н. Чухрай О.Ю. Боєнко, Л.М. Іваненко та інших. Проте, необхідно визначити, що маркетинг розвивається дуже динамічно, тому дані питання мають потребу надалі глибшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є розробка рекомендацій відносно побудови ефективної стратегії маркетингу на підприємствах, що функціонують в умовах конкуренції.

Досягнення поставленої мети вимагало рішення наступних завдань:

- розкрити сутність та особливість маркетингу на підприємстві торгівлі;
- вивчити проблеми впровадження і використання маркетингу в сучасних умовах;
- розкрити основні етапи процесу управління маркетингом на підприємстві;
- провести діагностику процесу управління маркетингом на підприємстві;
- провести дослідження маркетингових ризиків в процесі функціонування підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу управління маркетингом на підприємстві;
- розробити рекомендації відносно впровадження риск-менеджменту на підприємстві торгівлі.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній (магістерській) роботі є процес управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», далі Торгова мережа «Фокстрот» та ТОВ «Дієса», далі Мережа магазинів «ELDORADO».

Предметом дослідження є маркетингова діяльність на підприємствах, які було обрано для аналізу.

Кваліфікаційна (магістерська) робота виконана на основі вивченої спеціальної, наукової, методичної літератури з маркетингу, менеджменту, особистих спостережень, також вивченої статистичної, бухгалтерської звітності підприємств торгівлі; законодавчих та нормативних актів.

При виконанні кваліфікаційної (магістерської) роботи було використано методи збору, обробки, аналізу інформації, як традиційні (порівняння, групування, індексний метод, факторний аналіз, динамічні ряди), так і сучасні (системний, ситуаційний, програмно-цільовий, комплексний підходи, SWOT-аналіз, моніторинг, діагностика, метод експертної оцінки). Використані комп'ютерні програми, побудовані в операційній системі Windows за допомогою програми Microsoft Excel: «Основні показники економічних результатів господарської діяльності», «Показники фінансового стану підприємства», «Кадровий склад підприємства», «Аналіз внутрішнього середовища

підприємства», «Прогнозні оцінки результативності альтернативних стратегій», «Прогнозні оцінки зусиль альтернативних стратегій».

Наукова новизна полягає в отриманні наступних результатів:

- вдосконалено визначення поняття «Маркетингова стратегія управління на підприємствах торгівлі»;
- розроблено блок-схему загальних проблем управління маркетинговою діяльністю і проблем управління комплексом маркетингу на підприємствах в умовах ринкової орієнтації;
- запропоновано матрицю оцінки рівня ризику маркетингового управління залежно від рівня маркетингової діяльності і рівня усвідомлення керівниками необхідності маркетингової орієнтації;
- розроблено блок-схему процесу управління маркетинговою діяльністю підприємств торгівлі, що складається з восьми етапів;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю на підприємствах торгівлі і тактичних заходів по їх реалізації;
- розроблено методику оцінки рівня ризику по елементах маркетингової діяльності і загального маркетингового ризику для підприємств торгівлі.

Подальший розвиток отримали:

- ієрархія цілей управління маркетинговою діяльністю на підприємствах торгівлі.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

1.1 Розробка маркетингової стратегії: сутність, функції і завдання

Безліч підприємств торгівлі в Україні на сучасному етапі стикаються з ринковими труднощами, борються за виживання у рамках непостійних споживчих переваг і недостатніх фінансових ресурсів. Діяльність підприємства в умовах ринку пов'язана з ростом рівня невизначеності і ризику. Результати діяльності, у багатьох випадках, залежать від уміння пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, тобто важливо розробляти стратегію і тактику діяльності підприємства з урахуванням потреб зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Ф. Котлер відмітив наступне: «Якщо в стабільних умовах маркетинг потрібний для процвітання, то в умовах кризи він стає чи не єдиним механізмом, який допомагає фірмі вижити» [9, с. 45].

Жорстке конкурентне середовище в Україні обумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збутом споживчих товарів, який забезпечує нову "філософію" управління, його здійснення на якісно новому рівні. Такий підхід забезпечує використання менеджменту і маркетингу у взаємозв'язку. Причому, треба відмітити, що ці поняття не суперечливі. Якщо менеджмент встановлює цілі, формує ресурси з подальшою оцінкою результатів, то маркетинг треба розглядати як спосіб досягнення намічених цілей.

Розглянемо визначення поняття "маркетинг", які пропонуються різними авторами (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні визначення поняття "маркетинг"

Джерело	Визначення
Американська асоціація маркетингу (American Marketing Association)	Маркетинг - це процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізація ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, який задовольняє потреби окремих осіб і організацій

Продовження таблиці 1.2

Джерело	Визначення
А.О. Старостіна	Маркетинг - це філософію управління бізнесом, яка дозволяє досягти гармонії між інтересами підприємства і споживачів.
Ф. Котлер	Маркетинг - це соціальний процес, за допомогою якого окремі індивіди і групи отримують те, в чому мають потребу і чого бажають на основі створення і обміну одних товарів і цінностей на інші.

Маркетингова діяльність як об'єкт управління - складне явище. Це обумовлює різні підходи до визначення поняття «Управління маркетингом».

Розглянемо визначення «Управління маркетингом», які пропонуються різними авторами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні визначення поняття "Управління маркетингом"

Джерело	Визначення
Олена Біловодська	Управління маркетингом – це зміна мислення, тобто прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін, це не тільки орієнтація організації на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов.
Філіп Котлер	Управління маркетингом - це процес створення, комунікації та доставки цінності для клієнтів, а також управління взаємовідносинами з ними таким чином, щоб задовольняти потреби як споживачів, так і організації.
Майкл Мескон	Управління маркетингом – це процес організації, планування, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.
Пітер Дойл	Маркетинговий менеджмент — це діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб певних споживачів, розробці товарів, встановленню ціни на них, визначенню способів просування і розподілу з метою здійснення обміну для задоволення потреб зацікавлених осіб

Управляти маркетингом означає, що потрібно так побудувати систему збору інформації, проведення ринкових досліджень, щоб забезпечити максимальний обсяг продажів і прибутку при мінімальних витратах на маркетинг.

На наш погляд, *«Маркетингова стратегія управління на торговому підприємстві - це система планування, організація, здійснення і контролю всіх елементів маркетингової діяльності, які спрямовано на досягнення корпоративних цілей підприємства і його стабільного розвитку в майбутньому».*

Стратегію управління маркетингом можна розглядати як процес і як концепцію. Управління маркетингом є частиною управлінської діяльності, нерозривно пов'язаної з планово-організаційною роботою. Це постійний процес встановлення стандартів, вимірів ефективності, оцінки діяльності, коригування маркетингових планів і програм. Концепція управління маркетингом заснована на тому, що управління маркетингом це більше, ніж просто оцінка і перевірка, а ще діагноз і прогноз.

Основними принципами стратегії управління маркетингом є [10, с. 36].

1) Спрямованість на досягнення кінцевого, позитивного результату виробничої і господарської діяльності. Тобто, не просто отримати прибуток, а ефективно реалізовувати товари і послуги високої якості, що забезпечить підприємству певну частку ринку і стабільний прибуток.

2) Спрямованість на довгостроковий результат. Потрібна особлива увага до прогнозування діяльності і розробки товарів і послуг ринкової новизни, які забезпечують стабільність і ріст рівня прибутку.

3) Застосування практики активного залучення потенційних покупців з цілеспрямованим впливом на них.

4) Основним принципом управління маркетингом є цілеспрямованість, тобто функціонування відповідно до поставлених перед підприємством цілей.

5) Багатоваріантність. Вибір з безлічі варіантів оптимального обумовлює необхідність чіткої конкретизації цілей системи на різних рівнях, визначення її

взаємозв'язку з цільовим завданням найбільш високого рівня і ролі в досягненні останньої.

Цілі управління маркетингом пов'язані із задоволенням потреб споживачів, досягненням переваг над конкурентами, завоюванням і утриманням певної частки ринку, забезпеченням росту об'ємів продажів, отриманням запланованого прибутку.

Для досягнення поставлених цілей управління маркетинговою діяльністю вирішуються наступні завдання:

- цільова орієнтація ринкової діяльності підприємства, спрямована на задоволення громадських і індивідуальних потреб через ринок;
- комплексність маркетингової діяльності, виражена в створенні оптимального технологічного процесу від моменту створення товару до його споживання;
- спрямованість на перспективу в області удосконалення асортиментів товарів відповідно до існуючих і потенційних потреб;
- ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- вплив на рівень, час і характер попиту так, щоб цей вплив сприяв підприємству в досягненні цілей, які стоять перед ним.

Управління маркетингом спрямоване на рішення завдань впливу на рівень, часові рамки і структуру попиту так, щоб підприємство досягло поставленої мети. Головне завдання управління маркетингом - досягти найкращого об'єднання внутрішнього середовища підприємства з вимогами зовнішнього середовища для отримання прибутку. Важливим питанням є розгляд функцій маркетингу в торгівлі.

Серед основних функцій можна виділити наступні:

1. Аналітична функція
2. Виробнича функція (інновації)
3. Збутова функція
4. Функція управління і контролю
5. Комплексне дослідження ринку

6. Аналіз виробничо-збутових можливостей
7. Розробка маркетингової стратегії і програми
8. Здійснення товарної політики
9. Здійснення цінової політики
10. Здійснення збутової політики
11. Здійснення комунікаційної політики.
12. Організація маркетингової діяльності

Процес управління маркетингом на підприємстві - це процес аналізу ринкових можливостей, підбір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу і втілення в життя маркетингових заходів.

Нами розроблено блок-схему процесу управління маркетингом в торговому підприємстві (рис. 1.1), згідно якої процес управління маркетингом включає 8 основних етапів, які дозволяють судити про логічний підхід до управління маркетингом.

1 етап процесу управління маркетингом - встановлення місії підприємства.

Місія - це генеральна мета підприємства, яка виражає суть його існування, його призначення.

У широкому сенсі місія розглядається як концепція існування і розвитку організації, у вузькому розумінні місія - сформована суть існування підприємства і втілюється у відповіді на питання: що є бізнесом і що передбачає робити підприємство в майбутньому.

Місія підприємства є проголошенням цінностей і визначенням продуктів, які підприємство робитиме, або потреб, які воно збирається задовольняти, визначенням ринку, на якому позиціонується підприємство, визначення стратегічних цілей розвитку підприємства. Місія підприємства відображена в Статуті підприємства.

Ефективне управління маркетингом розпочинається з визначення напрямів розвитку підприємства, тому розробка місії є початковим і дуже важливим етапом процесу управління маркетингом.

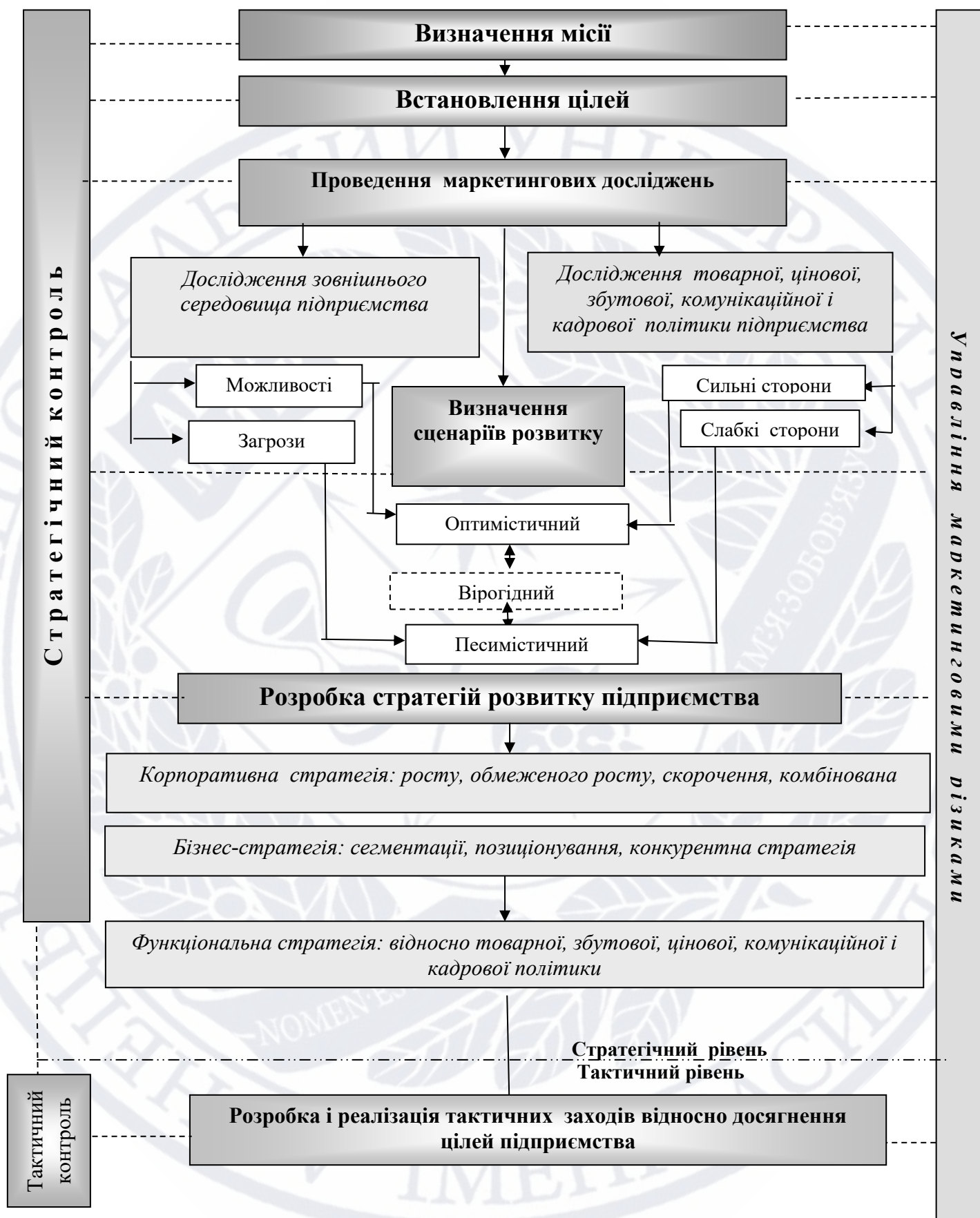


Рисунок 1.1 - Блок-схема процесу управління маркетинговою діяльністю на підприємствах торгівлі

2 етап процесу управління маркетингом - встановлення цілей підприємства і виявлення проблем. Основу постановки мети складає програмно-цільовий підхід, суть якого - ретельна розробка конкретних завдань, які розподіляються по ланках маркетингового комплексу з вказівкою послідовності його виконання. Одним з методів програмно-цільового підходу є побудова «дерева цілей».

За методикою побудови дерева цілей головні цілі розбиваються на другорядні, другорядні - на підцілі, які у свою чергу розподіляються на конкретні заходи. Цілі нижчого рівня є засобами досягнення цілей більш високого рівня.

При встановленні цілей повинні виконуватися наступні вимоги:

- кожна мета повинна мати кількісне вираження
- цілі мають бути розгорнуті в часі
- для усіх цілей мають бути визначені коефіцієнти відносної важливості (експертним шляхом).

На нижчому рівні дерева цілей знаходяться конкретні заходи, які характеризуються необхідними ресурсами і ефектом (соціальним і матеріальним).

Цілі маркетингу є засобом досягнення спільних цілей підприємства. Маркетингові цілі стосуються тільки двох аспектів - товарів і ринків. Цілі у сфері ціноутворення, руху товару, просування є цілями нижчого рівня. Вони є частиною маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення цілей.

Нами пропонується схема ієрархії цілей управління маркетинговою діяльністю підприємства (рис. 1.2).

3 етап процесу управління маркетингом - проведення маркетингових досліджень по виявлених проблемах і встановлених цілях є аналізом двох чинників: ринку і підприємства.

На третьому етапі процесу управління маркетингом підприємство вивчає внутрішню і зовнішню інформацію. При дослідженні аналізу ринку особлива увага відводиться: маркетинговим дослідженням, маркетинговій інформації, маркетинговому середовищу, а також ринкам функціонування.

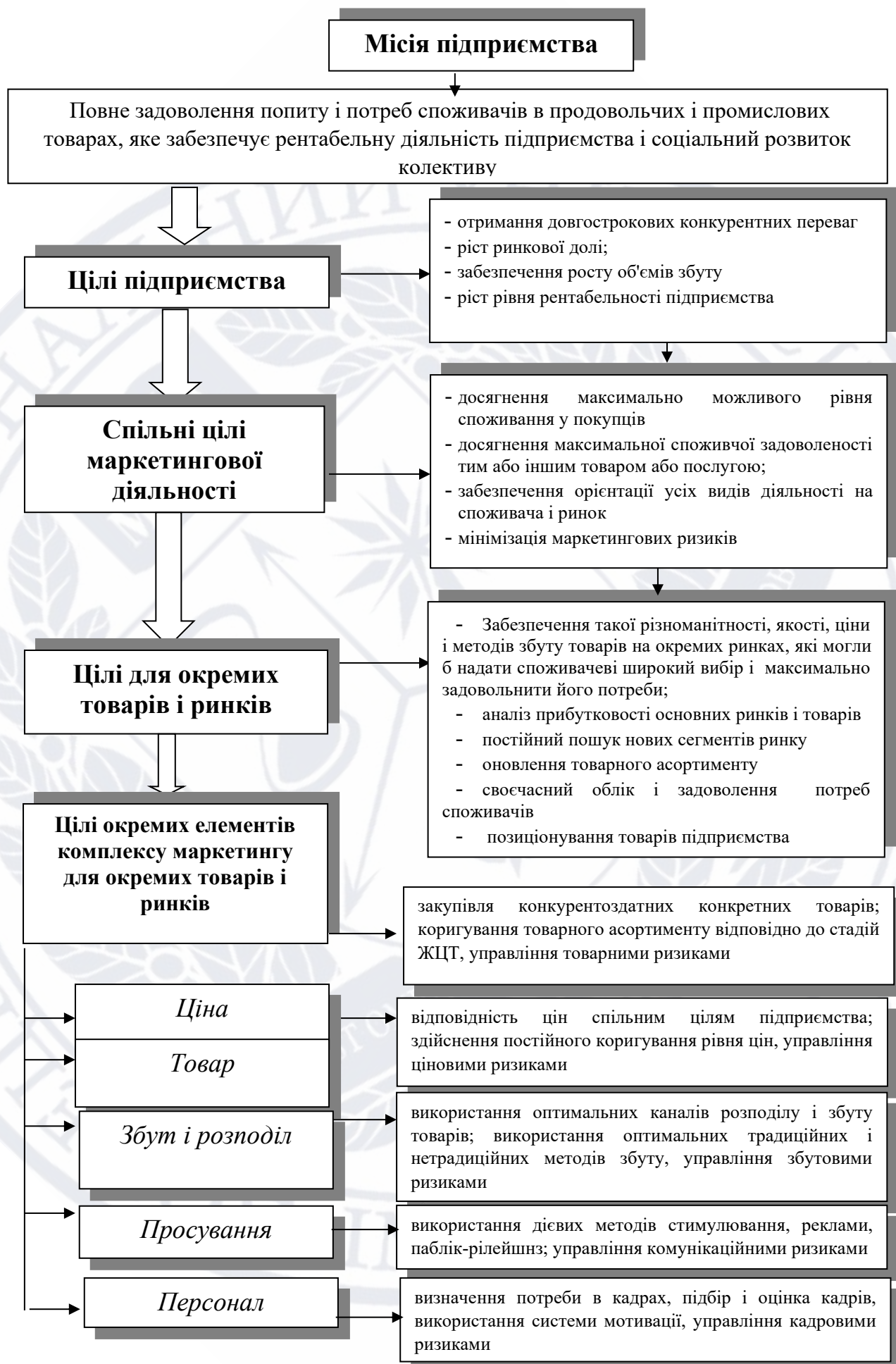


Рисунок 1.2 - Ієрархія цілей управління маркетинговою діяльністю підприємств торгівлі

Мета аналізу ринку - визначення стратегії і тактики діяльності підприємства на ринку і забезпечення конкурентної переваги.

В результаті аналізу ринку і підприємства розробляються висновки про їх стан, визначаються можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. На підставі проведеного дослідження ринкових можливостей підприємства робиться висновок про маркетингову компетенцію підприємства і маркетингової компетенції менеджера.

Завершується третій етап процесу управління маркетингом побудовою матриці SWOT. Це дозволяє зробити відповідні висновки про сильні і слабкі сторони підприємства, тобто перевагах і недоліках, а також можливостях і небезпеках на ринку для підприємства.

4 етап процесу управління маркетингом - розробка сценаріїв розвитку.

Існує три види сценаріїв : позитивний (коли можна чекати поліпшення ситуації); негативний (коли можливе погіршення ситуації) або імовірнісний (коли передбачається, що ситуація залишиться без змін).

Таким чином, підприємство може передбачити, як розвиватиметься ситуація, і, виходячи з цього, розробити стратегії розвитку організації.

5 етап процесу управління маркетингом - розробка стратегії для досягнення мети.

Участь в торговому процесі підприємства торгівлі, вимагає від нього розробки і здійснення такої стратегії поведінки, яка забезпечує і підвищує його конкурентоспроможність на споживчому ринку.

Доцільно запропонувати стратегічний набір, який охоплював би стратегії різних рівнів.

Глобальна стратегія задає параметри стратегічного набору, тому необхідно кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість використання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобами досягнення глобальних стратегій, при цьому слід старанно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їх взаємний вплив і підтримку.

Глобальна стратегія (корпоративний рівень) розвитку підприємства призначена для досягнення місії і спільних цілей підприємства і відображає основну спрямованість розвитку фірми. Цю стратегію відрізняє її націленість на глобальні конкурентні переваги. До корпоративних стратегій відносяться:

- стратегія росту (застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, що швидко змінюються, як правило, використовується фірмами, які прагнуть до диверсифікації);
- стратегія обмеженого росту (використовується в зрілих областях із статичними технологіями);
- стратегія скорочення (рівень цілей встановлюється нижче, ніж досягнутий у минулому);
- стратегія з'єднання (її пропонують великим фірмам, які активно діють в декількох областях).

Наступний стратегічний рівень - це бізнес-стратегії. Вони забезпечують досягнення і зміст конкурентних переваг в конкретній сфері бізнесу.

Існує три шляхи досягнення конкурентної переваги (М. Портер): унікальність товару (послуги), лідерство у витратах, лідерство в ринковій ніші (рис. 1.3) [17, с. 51].

Види конкурентної переваги Мета конкуренції

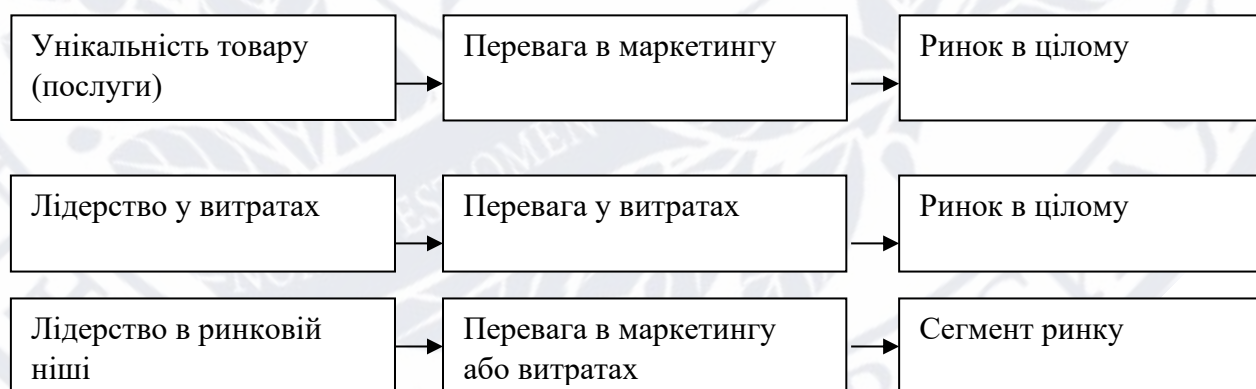


Рисунок 1.3 - Шляхи досягнення конкурентної переваги

Для розробки функціональної стратегії підприємства застосовується матриця «Мак-Кінзі» (рис. 1.4) [17, с.116]. За допомогою оцінки привабливості ринкового сегменту і оцінки сили конкурентної позиції, за допомогою матриці

«Мак-Кінзі» визначається позиція підприємства в сформованій ситуації на ринку.

Сила конкурентної позиції Привабливість ринку	Слабка	Середня	Сильна
Висока	Зона 3	Зона 4	Зона 7
Середня	Зона 2	Зона 5	Зона 8
Низька	Зона 1	Зона 6	Зона 9

Рисунок 1.4 - Матриця Мак-Кінзі

Оцінка по матриці «Мак-Кінзі» проводиться за наступною шкалою:

Зона 1 - несприятлива зона діяльності для підприємства (стратегія відходу з ринку).

Зона 2; 6 - зони підвищеного ризику (стратегія відходу з ринку або стратегія очікування).

Зона 4; 8 - сприятлива зона діяльності (наступальні стратегії).

Зона 7 - найсприятливіша зона діяльності (стратегія зовнішнього росту).

Зона 9 - характерна стратегія отримання максимальної вигоди.

Зона 3 - стратегія посилення конкурентної позиції.

Зона 5 - зона середньої позиції (доцільно використати стратегії залежно від ситуації).

Також, на цьому рівні особливо важливою є розробка загальної маркетингової стратегії і стратегії по елементах комплексу маркетингу: стратегія в області товарного асортименту, стратегія в області ціноутворення, стратегія в області збуту і розподілу, комунікаційна стратегія. Стратегія маркетингу має бути способом досягнення глобальної стратегії розвитку підприємства.

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

1. Аналіз співвідношення "товар - ціна";
2. Визначення маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
3. Створення стратегій "marketing - mix" (своєрідного маркетингового "стратегічного набору");
4. Маркетинговий контроль: стратегічний, тактичний і оперативний контроль прибутковості.

Маркетингова стратегія знаходить своє відображення в програмі маркетингу, що є базовим документом, який регулює і координує діяльність усіх підрозділів.

На 6 етапі для реалізації маркетингових стратегій треба розробити і реалізувати комплекс маркетингу по усіх його елементах: товар, збут, ціна, персонал, просування. Комплекс маркетингу - одне з основних понять сучасної системи маркетингу, це набір змінних чинників маркетингу, які піддаються контролю, використовуючи сукупність яких підприємство може викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку.

Реалізація маркетингових заходів проводиться шляхом розробки 4 допоміжних систем маркетингу :

1. Система маркетингової інформації.
2. Система стратегічного і тактичного планування маркетингу.
3. Система організації служби маркетингу.
4. Система маркетингового контролю.

Система маркетингової інформації - постійно діюча система взаємодії людей, устаткування і методичних прийомів, які призначені для збору, класифікації, аналізу, оцінки і поширення актуальної, сучасної і точної інформації для використання її фахівцями сфери маркетингу з метою удосконалення планування, перетворення на життя і контролю за виконанням маркетингових заходів [5, с. 68].

Система маркетингової інформації складається з 3 блоків: збір, обробка і використання інформації.

Інформацію зберігають і аналізують за допомогою чотирьох допоміжних систем, які в сукупності і представляють систему маркетингової інформації : система внутрішньої звітності, система збору зовнішньої поточної маркетингової інформації, система маркетингових досліджень і система аналізу маркетингової інформації.

Система планування маркетингу допомагає підприємству чітко дивитися в майбутнє, розуміти, куди воно хоче йти і яким чином дійти до запланованої мети. Ця система складається з двох підсистем: система стратегічного планування і система планування маркетингу.

Мета системи стратегічного планування - забезпечити такий напрям діяльності підприємства, яке дозволить в майбутньому зайняти стійку конкурентну позицію на ринку і вивести підприємство на бажаний рівень розвитку.

План маркетингу дає можливість гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зводить до мінімуму неправильні дії персоналу при зміні зовнішньої ситуації.

Система організації служби маркетингу полягає в тому, що здійсненням усіх функцій маркетингу керує служба маркетингу .

У сучасних умовах функціонування доцільно розробити таку структуру служби маркетингу, яка б мала можливість виконувати усі маркетингові функції в повному об'ємі. Але не завжди необхідно створювати службу маркетингу. Іноді досить мати одного або декількох фахівців з маркетингу. Кожне підприємство створює відділ маркетингу з розрахунком, що він якнайкраще сприятиме досягненню встановлених цілей.

Система маркетингового контролю є сукупністю заходів по виміру і оцінці результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, виконанням дій, що коригують, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

7 етапом в процесі управління маркетингом є контроль маркетингу. В процесі втілення в життя маркетингових планів завжди зустрічаються певні сюрпризи. Підприємство повинне контролювати увесь процес управління маркетингом на усіх етапах, щоб бути упевненим в досягненні цілей маркетингу. Можна виділити три типи маркетингового контролю: контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості і контроль за виконанням стратегічних установок.

Проте, враховуючи еволюцію маркетингу, його функції, Ф. Котлер виділяє 4 типи контролю маркетингової діяльності: контроль щорічних планів (тактичний); контроль прибутковості; контроль ефективності; стратегічний контроль [9, с. 78].

Кожен вид маркетингового контролю відрізняється своїми цілями, завданнями і характером рекомендацій, які розробляються на підприємстві.

Контроль має величезне значення при переорієнтації діяльності підприємства на маркетинг. Важливість контролю обумовлена тим, що від його дієвості залежить не лише оперативне виявлення і усунення диспропорцій, відхилень від плану, але і їх попередження, а, означає, своєчасне виконання встановлених планів, досягнення намічених цілей.

8 етапом процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства є управління маркетинговими ризиками.

За умов мінливості зовнішнього середовища і нестабільності роботи підприємств виникає значне розширення зони ризикованих ситуацій в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств торгівлі. Звідси виникає неясність і невпевненість в отриманні очікуваного кінцевого результату, а, означає, підвищується ризик, небезпека невдачі, непередбачені втрати.

Без аналізу і оцінки ризику неможливо розробити обґрунтовані стратегії і тактику підприємства. Тому в сучасних умовах існування виникає об'єктивна необхідність розробки сучасної концепції маркетингового ризику. Тільки повна і грамотна реалізація усіх етапів процесу управління маркетингом дозволить підприємству підвищити ефективність своєї діяльності, притягнути нових споживачів і отримати конкурентні переваги.

1.2 Проблеми управління маркетинговою діяльністю на підприємствах торгівлі в Україні

У сучасних умовах функціонування підприємств торгівлі саме маркетинг є основою для ефективної, прибуткової, рентабельної діяльності на ринку України. Але управління маркетинговою діяльністю є новим і складним процесом, особливо для великих підприємств торгівлі, яким довелося переорієнтовуватися на функціонування в умовах ринку. Такі підприємства впродовж тривалого часу працювали в умовах державного розрахунку, не вели конкурентної боротьби і не враховували зовнішнє середовище. Тому, коли різко змінилися умови функціонування підприємств торгівлі на споживчому ринку і виникла необхідність впровадження сучасного маркетингу, керівництво зіткнулося з багатьма проблемами, як матеріального, так і психологічного характеру.

У сучасних умовах глибокої кризи економіки, інфляції, колосального дефіциту бюджету, широкому впровадженню маркетингу на підприємствах торгівлі заважає ряд проблем.

Однією з глобальних проблем управління маркетингом є психологічний бар'єр керівників і фахівців торгівлі, пов'язаний з необхідністю використання маркетингу лише в умовах підвищеної пропозиції, а не при гіпертрофованому попиті і глибокому дефіциті пропозиції.

Вважається, що маркетинг потрібний лише при довгостроковій мотивації діяльності підприємства. Але використання маркетингу забезпечує орієнтацію підприємств на максимальне задоволення потреб споживачів, їх переорієнтацію від "потреб виробництва" до "потреб ринку" і таким чином забезпечуються глобальні цілі компаній на всіх рівнях.

Нами була розроблена схема, в якій визначено загальні проблеми використання маркетингу на підприємствах і проблеми управління комплексом маркетингу в умовах конкурентного середовища (рис. 1.5).

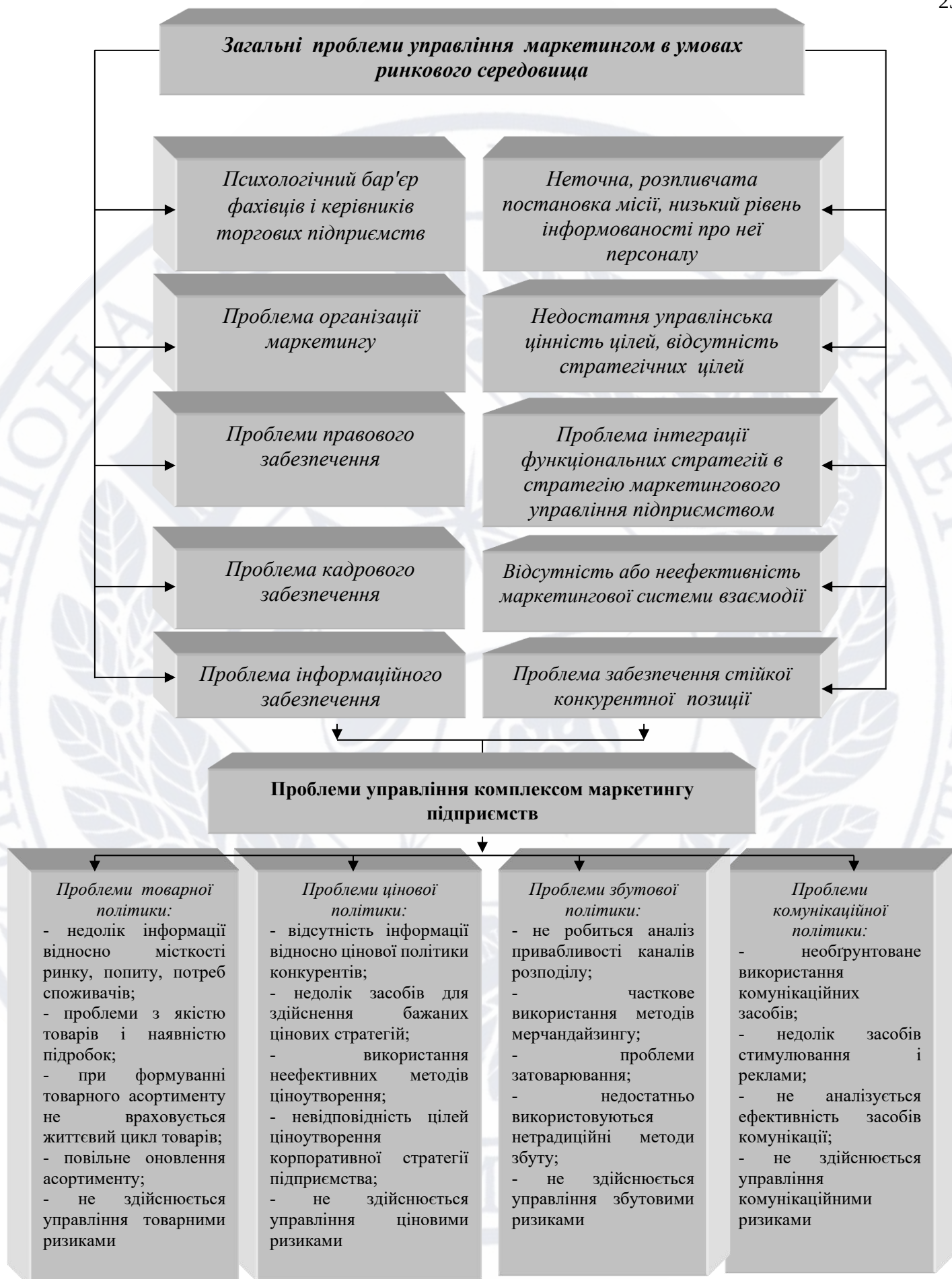


Рисунок 1.5 - Комплекс проблем використання маркетингу на підприємствах в умовах конкуренції

Маркетинговий менеджмент передбачає не лише структурні зміни в організації і техніці управління, але й суттєву реорганізацію усієї існуючої системи управління, перегляд внутрішніх взаємовідносин між основними функціональними підрозділами з метою забезпечення тісної взаємодії між ними, створення сучасних служб маркетингу.

Вирішення цієї проблеми полягає не лише в залученні компетентних фахівців до організації служби маркетингу, але і в розробці положення про цю службу, визначення її статусу на підприємстві, функціональних обов'язків, прав і відповідальності її працівників. При цьому треба враховувати, що ця служба в майбутньому повинна стати головним центром, який координує діяльність усіх підрозділів торгового підприємства на підставі результатів маркетингових досліджень, який розробляє рекомендації для керівництва відносно визначення його стратегії і тактики.

В умовах висококонкурентного середовища змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності, ризику, стає необхідним уміння пристосовуватися до економічної ситуації, яка змінюється. Успіх підприємств в цих умовах залежить, головним чином, від того, як воно зуміє пристосуватися до постійних змін в зовнішньому середовищі. Тому повинна змінюватися "управлінська філософія" керівників і фахівців підприємства. На перший план висувається управління, яке засноване на системному і ситуаційному підході. Такий підхід гарантує "виживання" в умовах ринку.

Згідно позиції сучасного менеджменту, управляти підприємством - це бути здатним здійснювати розробку стратегії і тактики його діяльності, виходячи з раціонального з'єднання потреб зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства.

Подібний підхід передбачає знання основ виробництва, торгівля та інших процесів, а також потреб ринку, розуміння психології споживачів, фінансово-економічних показників, сучасних інструментів управління підприємством.

Найголовніше значення при орієнтації на маркетинг має інформаційне забезпечення, це обумовлено тим, що функціонування підприємств торгівлі в сучасних умовах потребує того, щоб кожне управлінське рішення базувалося на аналізі ринкової ситуації. Це теж створює проблеми. Виникає потреба в отриманні інформації, яка характеризує найбільш вірогідні реакції ринку на управлінські рішення компанії. Тобто, потрібна система маркетингової інформації, причому треба створювати комп'ютеризовані інформаційні системи, що потребує додаткових вкладень.

Ефективність роботи менеджера у багатьох випадках залежить від здатності впровадження нової інформаційної технології на підприємстві, складовими частинами якої є новітнє устаткування, нове програмне забезпечення, системи обробки інформації, тощо.

Існує проблема кадрового забезпечення. Працівники підприємств торгівлі мають недостатню підготовку в області теорії і практичного використання маркетингу. Ринок диктує нові вимоги до керівників та працівників, які вміють використати сучасні засоби здійснення виробничої і комерційної діяльності, здатні з творчістю підходити до рішення ринкових проблем, своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища і забезпечити прибуткове функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Рішення цих проблем сприятиме не лише орієнтації підприємств торгівлі на потреби ринку, а й глибшому їх реагуванню на зміни, які відбуваються та своєчасній адаптації до цих змін.

Для вирішення вказаних проблем необхідно:

1. Переосмислення концепцій маркетингу; послідовне, поетапне впровадження елементів сучасного маркетингу, його принципів і функцій, комплексу маркетингу в цілому з метою забезпечення ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, раціонального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, переорієнтація підприємств від потреб виробництва до потреб ринку.

2. Поетапна реорганізація служб маркетингу на підприємствах: у функціональні обов'язки фахівців, керівників традиційних структурних підрозділів слід впроваджувати елементи маркетингової діяльності, які не знайшли застосування на підприємстві; до складу традиційних функціональних підрозділів необхідно ввести відділи маркетингу, залучивши фахівців саме цієї галузі.

3. Розробка науково-методичного забезпечення управління підприємством в умовах його маркетингової орієнтації.

4. Створення системи маркетингової інформації.

5. Підвищення кваліфікації фахівців з маркетингу і менеджменту.

Тільки рішення цих проблем дозволить підприємствам переорієнтовувати свою діяльність на сучасний маркетинг і значно підвищити ефективність свого функціонування.

Проблемами, які потребують першочергового рішення:

- ◆ неточність, розпливчатість місії і низький рівень інформованості співробітників про неї;
- ◆ недостатня управлінська цінність цілей, відсутність стратегічних цілей;
- ◆ проблема інтеграції функціональних маркетингових стратегій в стратегію маркетингового управління підприємством;
- ◆ відсутність або неефективність маркетингової системи взаємодії;
- ◆ проблеми забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства.

Розглянемо суть цих проблем і шляху їх рішення.

Перша проблема - неточність, розпливчатість місії підприємства і низький рівень інформованості співробітників полягає в наступному. Як показали дослідження, підприємства, як правило, в місії відображають лише своє призначення, тобто розглядають місію у вузькому значенні. В той же час, корпоративну місію необхідно трактувати в широкому значенні, а значить розглядати її як сукупність стратегічних постановок цілей і завдань, сфер діяльності, філософії, стилю поведінки і способу дії, відрізняючи особливості підприємства.

При цьому корпоративна місія повинна орієнтуватися на маркетинг (тобто її цілі мають бути встановлені згідно з покупцями, товаром, збутом, сервісом, нововведеннями і так далі). Після її остаточного формулювання або перегляду усі співробітники мають бути обізнані відповідним чином.

Для більшості підприємств характерна недостатня управлінська цінність цілей, відсутність стратегічних цілей. Це обумовлено тим, що в якості цілей підприємства встановлюються такі, як: "максимізація прибутку", підвищення ефективності і так далі, тобто вони не відображають кількісних показників і тимчасових обмежень. В той же час, цілі повинні виходити з місії, бути кількісно виражені, встановлюватися в конкретних тимчасових обмеженнях. Пріоритетне значення при цьому повинні мати стратегічні цілі. Проте на практиці стратегічні цілі, як правило, не встановлюються. Тому, в умовах маркетингової орієнтації підприємства треба брати за основу концепцію стратегічних намірів, яка є не лише встановленням стратегічних цілей, але і визначенням конкурентної позиції підприємства, виду стратегії, а також конкурентних стратегій.

Встановлюючи тип стратегії, підприємству необхідно визначити, чи буде вона проактивною - де основою є цілеспрямовані дії або реактивною - передбачатиме реакцію підприємства на непередбачені дії, або буде комплексною, яка включає і перший і другий тип.

Незалежно від типу обраної стратегії, вона повинна забезпечувати соціальну адаптацію підприємства і тільки на цій основі мають бути обрані конкурентні стратегії.

Вибір конкурентних стратегій повинен здійснюватися на основі побудови стратегічної піраміди, яка є корпоративною, діловою стратегією з функціональними і операційними стратегіями. Причому, стратегія для вищого організаційного рівня повинна базуватися на можливостях і сильних сторонах підприємства з урахуванням стратегічних проблем, які витікають із загроз з боку зовнішнього середовища і слабких сторін підприємства.

Тобто, розробка стратегії повинна передбачати встановлення співвідношення: стратегія - середовище. Для цього кожному підприємству

доцільно розробляти матрицю відповідності стратегій ринковому середовищу і кон'юнктурну матрицю, де відбивається відповідність кожного елементу стратегії кожному чиннику кон'юнктури.

Такий підхід забезпечить досягнення двох важливих аспектів: задоволення потреб споживачів і реакцію конкурентних переваг.

З розглянутою проблемою тісно пов'язана проблема інтеграції функціональних маркетингових стратегій в стратегію маркетингового управління підприємством.

Оскільки корпоративна стратегія повинна встановлювати принципи стратегічних дій і підходів в усіх сферах діяльності компанії, ділова стратегія повинна забезпечити довгострокові конкурентні переваги в цілому, функціональні і операційні стратегії повинні передбачати стратегічні дії відповідно для кожного функціонального напрямку діяльності і усередині кожного з них, тобто вищеперелічені стратегії мають бути взаємозв'язані і взаємообумовлені.

Наступною проблемою маркетингового менеджменту є відсутність або неефективність маркетингової системи взаємодії на підприємствах. Управлінські рішення відносно взаємодії з чинниками мікросередовища приймаються інтуїтивно. В той же час, використання маркетингового менеджменту обумовлює необхідність не лише формування інтегрованої системи маркетингової взаємодії, але і систематично управляти нею. Мета інтегрованої системи маркетингової взаємодії - формування унікального активу підприємства. Ця система повинна охоплювати дві частини підсистеми : зовнішня система взаємодії з чинниками мікросередовища; внутрішня система взаємодії.

Функціонування перерахованих систем взаємодії забезпечить своєчасний моніторинг кожного чинника зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення змін і внесення відповідних коректив в управлінні інтегрованої системи маркетингової взаємодії.

Підприємство повинне дуже уважно відноситися до взаємодії як із зовнішнім, так і з внутрішнім середовищем. Зміст маркетингової політики полягає в тому, що підприємству необхідно вкладати більше засобів в такі заходи, які надають йому можливість своєчасно виявляти найважливіші економічні і соціальні зміни і пристосовуватися до них. Відсутність цілеспрямованих маркетингових зусиль може привести до застою або навіть ліквідації товару, товарної марки або самого підприємства. Зважаючи на безперервні зміни умов життя, підприємство повинне постійно аналізувати чинники, які можуть негативно вплинути на його діяльність і розробляти відповідні заходи. Така діяльність повинна проводитися по двох напрямках:

- 1) підприємство розробляє добре пробувану програму отримання і обробки інформації про зовнішнє середовище. Програма включає виділення деяких елементів цього середовища, які представляють особистий інтерес для підприємства, і створення спеціальних груп, які повинні спостерігати за цими елементами;

- 2) керівництво підприємства встановлює порядок надання необхідної інформації на вищий рівень управління.

Оцінка важливості можливих змін є основою для коригування системи управління взаємодії підприємства. Підприємство може по-різному реагувати на зміни, які виникають :

- 1) може нічого не робити, якщо вирішить, що зміни несуттєві і короткострокові;

- 2) може спостерігати за зовнішнім середовищем і не приймати на цей час ніяких дій;

- 3) може удосконалити (модернізувати) свої товари або знизити витрати;

- 4) може боротися проти якого-небудь явища, обмежити його розвиток за допомогою заходів правового або громадського напрямку;

- 5) може вести гнучкішу політику з розрахунком на деякі непередбачені умови;

- 6) може проводити політику диверсифікації своїх товарів і ринків;

7) може дійти висновку, що нове явище надає йому додаткові можливості, і взяти участь в його розвитку.

Функціонування інтегрованої системи взаємодії дозволить співвідносити стратегічні дії, орієнтовані на внутрішні проблеми, із стратегічними можливостями підприємства, тобто з урахуванням зовнішніх реалій.

Найістотношою проблемою розвитку підприємства є проблема забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

Конкурентна позиція має бути пов'язана із стратегічними цілями підприємства. Конкурентна позиція підприємства залежить від його ринкової позиції, ефективності управлінської діяльності і рівня маркетингової компетенції.

Рішенню розглянутих проблем стратегії маркетингового управління сприятимуть розроблені рекомендації, які дозволять не лише виживати підприємствам в умовах кризового стану економіки, але й забезпечити отримання довгострокових конкурентних переваг з урахуванням маркетингових можливостей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

2.1 Аналіз товарної і цінової політики підприємств торгівлі

Фокстрот- українська мережа магазинів електроніки та побутової техніки, одна з найбільших омніканальних мереж (офлайн та онлайн-торгівля) у цьому сегменті за кількістю магазинів та обсягами товарного і грошового обігу. Компанією-керівником мережі є ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Входить до складу Групи компаній «ФОКСТРОТ». Єдиний український ритейлер, що входить до найбільшої закупівельної групи електроніки та побутової техніки Euronics, що працює у 35 країнах Європи.

Компанію засновано в 1994 році — на той час вона займалася гуртовим продажем побутової техніки та електроніки. Перший роздрібний магазин був відкритий в 1996 році у Харкові.

Максимальна кількість магазинів в історії Фокстрот — 230 (до 2014 року).

В 2019 року мережа почала ребрендинг з гаслом «Оновлюйся!» і запустила цілковите перезавантаження позиціювання, бізнес-процесів та оновлення магазинів.

Розпочавши апгрейд-2019, мережа Фокстрот представила новий імідж та оновила символ бренду — лисичку, яка за час функціонування компанії пережила три ребрендинги, серед яких — взагалі відмова від використання бренд-персонажу.

У 2020 група компаній «Фокстрот», яка розвиває бренд «Фокстрот», та «Microsoft» Україна уклала Меморандум про взаєморозуміння з питань модернізації інформаційних систем, цифрової трансформації, впровадження ритейл-інновацій та сучасних технологій на базі платформ Microsoft.

За результатами 2020 року Фокстрот увійшов до найкращих 100 найдорожчих брендів України (галузь E-Commerce). Список найдорожчих

національних брендів складено на основі даних і розрахунків дослідницької компанії MPP Consulting.

У вересні 2021 року Фокстрот посів третє місце у списку «Індекс захисту персональних даних — 2021», який склали за результатами дослідження спеціалістів ГО «Інтерньюз-Україна» за підтримки Європейського Союзу та Міжнародного фонду «Відродження».

Грудень 2021 року: Фокстрот внесено у найкращі 50 компаній, які у 2021 р. мали найбільший вплив на розвиток економіки України, за версією журналу «Влада та гроші».

Станом на січень 2022 року мережа Фокстрот є омніканальною й охоплює 168 роздрібних магазинів загальною торговою площею 153 тис. м² і популярний інтернет-магазин foxtrot.ua (увійшов до трійки рейтингу RDBAwards-2021 як e-commerce-ритейлер в сегменті техніки, електроніки й гаджетів). Покриття роздрібної мережі — 90 міст України [33].

У Вінниці перший магазин «Фокстрот» був відкритий у 2006 році.

ELDORADO - мережа магазинів побутової техніки та електроніки в Україні, представлена в оф-лайн і он-лайн середовищі. Заснована 1999 року, як підрозділ однойменної мережі.

У 2013 році компанія стає на 100% українською. Одночасно з цим відбувається злиття з мережею "Технополіс". З того часу ELDORADO, з повністю українським менеджментом - роздрібна мережа електроніки й побутової техніки №1 по товарообігу в Україні. Після злиття двох компаній новий власник залишив назву ELDORADO з латинською транслітерацією, як більш впізнавану. Наприкінці 2016 компанія змінила логотип на ELDORADO^{ua}

Мережа нараховує понад 120 сучасних магазинів в 57 містах України. ELDORADO пропонує вибір з майже 60 000 моделей сучасної персональної техніки провідних виробників. У 2018 році ELDORADO увійшла в ТОП-10 кращих роботодавців країни за версією журналу «Бізнес», в 2019 за версією [ekonomika + i delo.ua](http://ekonomika+i.delo.ua). і в 2020 за версією Міжнародного кадрового порталу grc.ua.

Головний офіс компанії знаходиться в Києві. Має власний інтернет-магазин <https://eldorado.ua/uk/> [34].

Перший супермаркет у Вінниці було відкрито у 2000 році.

Місією діяльності цих двох основних гравців є задоволення потреб споживачів в побутовій техніці і надання різних видів послуг.

Основними цілями підприємств є:

- формування оптимального асортиментів і підвищення якості реалізованих товарів;
- досягнення планових об'ємів продажів;
- підвищення ефективності каналів реалізації.

Загальні і спеціальні цілі, а також шляхи їх досягнення представлено нами в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Цілі «Фокстрот» та «ELDORADO» і шляхи їх досягнення

Вид цілі	Суть	Термін досягнення	Заходи по досягненню цілей
Загальна	Задоволення потреб покупців	Протягом року	- формування асортиментів з урахуванням життєвого циклу товарів з орієнтацією на споживачів - стимулювання попиту - вивчення мотивації покупок, закономірностей поведінки покупців - оцінка ефективності каналів реалізації
Спеціальна	Ефективне управління асортиментом та якістю товарів	Протягом року	- вивчення і прогнозування ринкової кон'юнктури - удосконалення товарної політики - вивчення реакції покупців на нові товари - сегментація ринку і типологія споживачів - вивчення вимог покупців до асортиментів і якості - визначення поточних і перспективних потреб.
	Досягнення планового об'єму продажу	IV квартал майбутнього року	- ефективне маневрування товарними ресурсами - ефективне управління торговим персоналом - стимулювання попиту - активізація реклами - розробка прогнозів збуту
	Використання ефективних каналів розподілу	Протягом року	- інтеграція торгової і виробничої політики - встановлення оптимальних господарських зв'язків - використання ефективних транспортних засобів - вибір постачальників на підставі оцінки їх конкурентної сили

«Фокстрот» та «ELDORADO» здійснюють свою діяльність в складних економічних умовах, які характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, наявністю великої кількості конкурентів, військовий стан, падіння платоспроможності населення тощо. Тому необхідність орієнтації своєї діяльності на максимальне задоволення потреб споживачів з можливістю для підприємства використати свої переваги на ринку для підвищення ефективності своєї діяльності, є нагальною потребою.

Дослідження діяльності «Фокстрот» і «ELDORADO» дозволило нам зробити висновки, наскільки ефективною можна назвати сформовану в них систему управління маркетинговою діяльністю. З цією метою ми розглянули:

- товарну політику підприємств;
- цінову політику підприємств;
- політику розподілу і збуту на підприємствах;
- систему просування на підприємствах;
- стан системи управління персоналом.

Розглянемо стан усіх вищеназваних підсистем окремо. У цьому розділі будуть розглянуті два елементи маркетингового управління: управління товарним асортиментом і аналіз цінової політики.

На рисунку 2.1 відображено складові товарної політики.

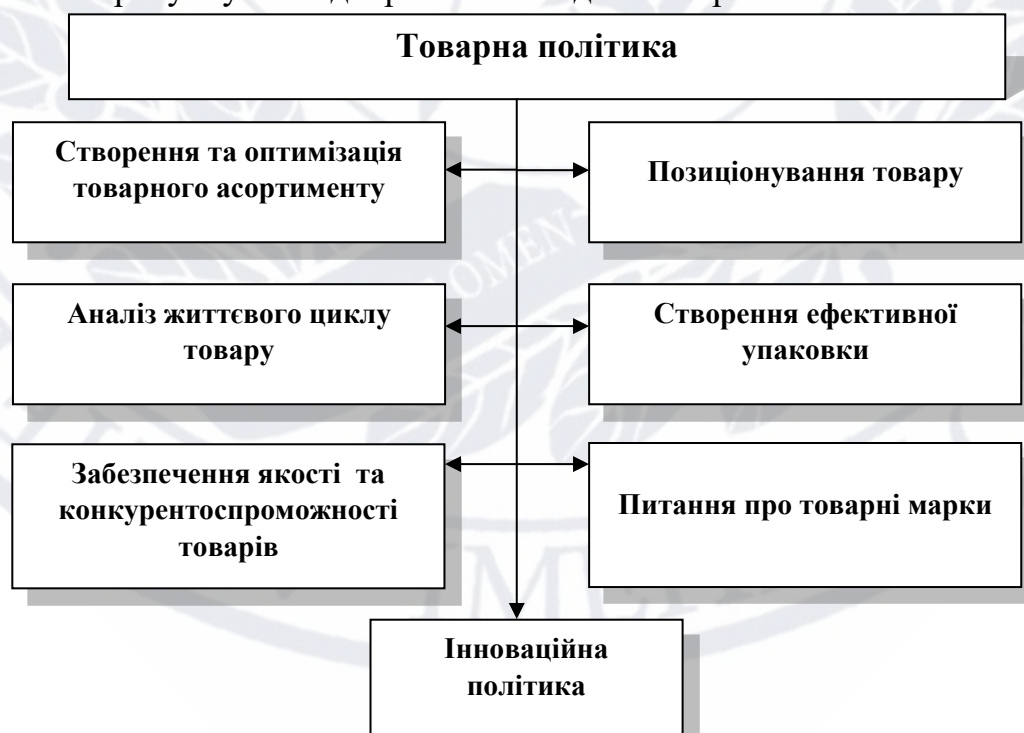


Рисунок 2.1 - Основні складові товарної політики

Головною проблемою досліджуваних підприємств при виборі елементів маркетинг-мікс є, на наш погляд, дещо незлагодженість дій на підприємствах, а саме щодо дослідження цін, попиту споживачів, товарного асортиментів, постачальників та іншого.

Розглядаючи такі складові товарної політики, як створення і оптимізація товарного асортименту та аналіз життєвого циклу товарів, необхідно відмітити, що обидва підприємства мають практично однакову широту і глибину асортиментів товарів.

Для ефективного управління асортиментом необхідно з'ясувати, які товари є перспективними, а які ні. Для цього ми побудували матрицю БКГ для обох підприємств.

За допомогою цієї матриці розглянемо товарний асортимент, проаналізуємо його і визначимо конкурентоспроможність товарних груп підприємств за двома незалежними показниками: конкурентна сила і привабливість конкретної товарної групи. У матриці БКГ використовується два критерії: темп росту обсягу продажів в якості привабливості і частка ринку порівняно з іншими товарними групами. Матриці БКГ для «Фокстрот» і «ELDORADO» відображені в таблицях 2.2 і 2.3.

Ідея цього методу полягає в розділенні товарних груп або товарів на 4 групи: 1. "Собаки" - товар, попит на які зменшився, а ринкова доля - незначна. 2. "Важкі діти" - товари, попит на які зростає, але які мають невелику ринкову долю. 3. "Зірки" - товари, попит на які зростає ефективно і ринкова доля може збільшитися. 4. "Дійні корови" - товари, розвиток яких постійно сповільнюється, тобто вони мають високу долю, але попит на них зменшується.

Таблиця 2.2 - Аналіз управління товарним асортиментом підприємства на основі матриці БКГ для «Фокстрот»

СГП	Стадія ЖЦТ	Товари і товарні групи	Маркетингова стратегія
«ЗІРКИ»	<i>Зріст</i>	1. Цифрова фото і відеотехніка. 2. Смартфони. 3. smart-TV. 4. Вбудована техніка. 5. Ноутбуки. 6. Аудіосистеми. 7. Деякі види побутової кухонної техніки. 8. Посудомийні машини. 9. Холодильне устаткування. 10. Деякі види електроприладів. 11. Автоаксесуари. 12. Мобільні аксесуари.	Інтенсифікація маркетингових зусиль на утримання долі на ринку, як правило, шляхом зниження цін
«ВАЖКІ ДІТИ»	<i>Впровадження</i>	1. Нові моделі мобільних телефонів. 2. Домашні кінотеатри. 3. Фени з новими технологіями 4. Бритвені прилади. 5. Аксесуари для мобільних телефонів. 6. Кухонні аксесуари. 7. Кавоварки.	Інтенсифікація маркетингових зусиль на проникнення та утримання позицій на ринку
«ДІЙНІ КОРОВИ»	<i>Зрілість</i>	1. LCD панелі. 2. Електропилятори. 3. Пральні машини. 4. Праски. 5. Типові обігрівачі. 6. Бойлери. 5. Емальовані плити та ін. 6. Комп'ютерні ігри та ігрові системи.	Підтримка існуючого попиту, використання прибутку в допомогу СГП на стадії зростання
«СОБАКИ»	<i>Падіння</i>	1. Телевізори без підтримки smart-TV. 2. Комп'ютери 2021 року випуску. 3. Оптичні відеокамери. 4. Ігрові гаджети 5. Аудіосистеми.	Зменшення зусиль на продаж

Таблиця 2.3 - Розподіл товарних груп по зонах матриці БКГ в «ELDORADO»

СГП	Стадія ЖЦТ	Товари і товарні групи	Маркетингова стратегія
«ЗІРКИ»	<i>Зріст</i>	1. Цифрова фото і відеотехніка. 2. Смартфони. 3. smart-TV. 4. Вбудована техніка. 5. Ноутбуки. 6. Аудіосистеми. 7. Деякі види побутової кухонної техніки. 8. Холодильне устаткування. 9. Деякі види електроприладів.	Інтенсифікація маркетингових зусиль на утримання долі на ринку, як правило, шляхом зниження цін
«ВАЖКІ ДІТИ»	<i>Впровадження</i>	1. Нові моделі мобільних телефонів. 2. Фени з новими технологіями 3. Аксесуари для мобільних телефонів. 4. Кухонні аксесуари. 5. Аксесуари для мобільних телефонів.	Інтенсифікація маркетингових зусиль на проникнення та утримання позицій на ринку
«ДІЙНІ КОРОВИ»	<i>Зрілість</i>	1. LCD панелі. 2. Електропилятори. 3. Пральні машини. 4. Праски. 5. Типові обігрівачі. 6. Бойлери. 5. Емальовані плити та ін.	Підтримка існуючого попиту, використання прибутку в допомогу СГП на стадії зростання
«СОБАКИ»	<i>Падіння</i>	1. Телевізори без підтримки smart-TV. 2. Комп'ютери 2021 року випуску. 3. Оптичні відеокамери. 4. Фотоапарати. 5. Соковижималки. 6. Дротові навушники.	Зменшення зусиль на продаж

Аналіз матриці «Фокстрот» свідчить про те, що в асортиментах переважає така група товарів, як «Зірки». Ця група є найбільш перспективною серед інших. Тут необхідно докласти зусилля для збільшення ринкової долі цих товарів. Товари цієї групи займають 40 % в товарному асортиментах «Фокстрот». Товари групи «Важкі діти» займають 23,3 % загальних кількості продукції досліджуваного підприємства. Це товари, які приносять найбільший прибуток, оскільки вони характеризуються ростом

як попиту, так і своєї ринкової долі. Основною стратегією для цієї групи є підтримка існуючої долі на ринку. Приблизно рівні частки мають товари категорії «Собаки» (16,7 %), тобто які знаходяться на стадії спаду ЖЦТ. І товари групи «Дійні корови» (20 %), це продукція, розвиток якої постійно сповільнюється.

Аналіз матриці «ELDORADO» говорить нам про те, що досить високу питому вагу мають товари групи «Зірки» (36 %). Це найбільш перспективна група товарів, оскільки товари цієї групи приносять найбільший прибуток підприємству. Тут можна спостерігати максимальний об'єм росту. Значна частка належить групі «Собаки» - 24 %, що є негативним показником. Рівні частки належать групі «Дійні корови» (20 %) і «Важкі діти» (20%).

Бачимо, що частка товарних груп «Зірки» і «Важкі діти» (найбільш перспективні товари) в «Фокстрот» вищі, ніж в «ELDORADO». А на частку «Дійні корови» і «Собаки» в «Фокстрот» доводиться тільки 20 % і 16,7% відповідно. Це говорить про те, що товарна політика «Фокстрот» є ефективнішою.

Отже, «ELDORADO» необхідно переглянути товарну політику на підприємстві, тобто в першу чергу спрямувати свої зусилля на збільшення кількості товарів, які входять до групи «Зірки» в основному за рахунок категорії «Важкі діти», а по-друге максимально зменшити кількість товарних груп категорії «Собаки».

Графічно вищезазначене можна показати на рис. 2.2.

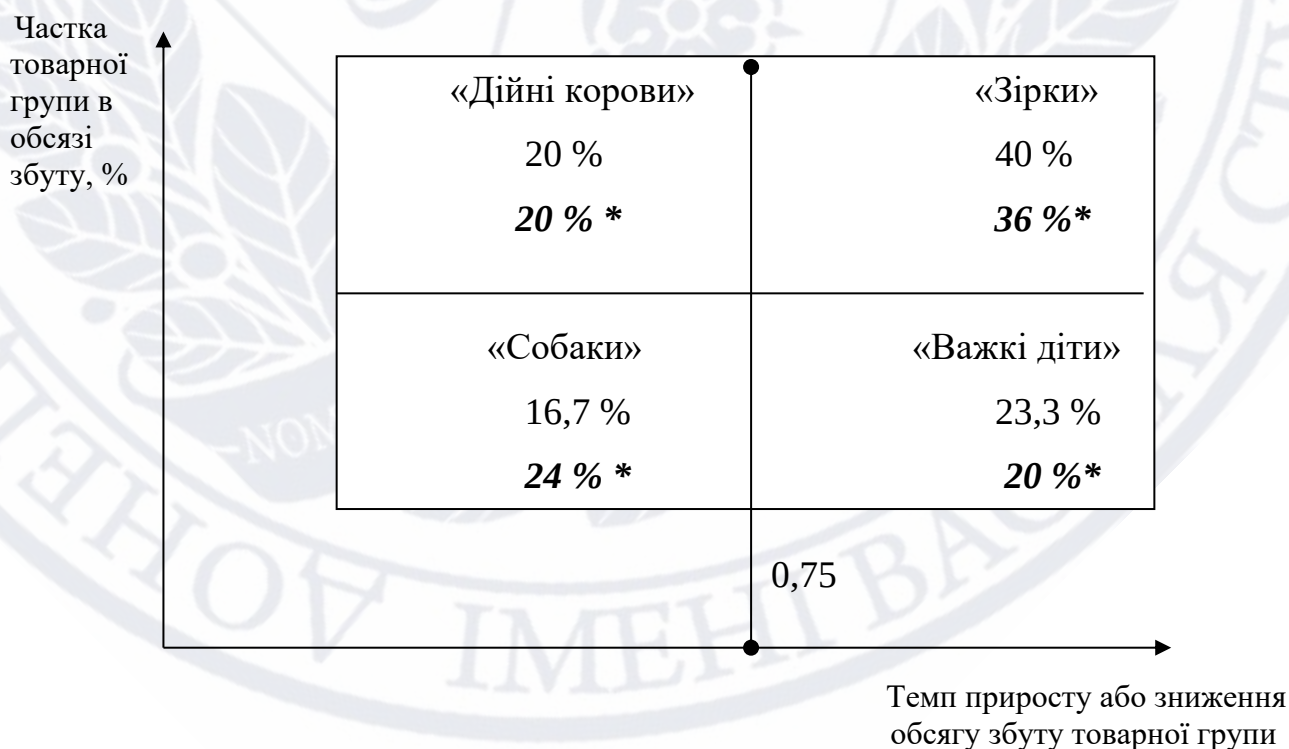


Рисунок 2.2 - Розподіл товарів «Фокстрот» та «ELDORADO» по матриці БКТ

* - «ELDORADO»

Виходячи з проведених досліджень, можна сказати, що головна мета управління асортиментом - його оптимізація, в основному, за рахунок управління довжиною, глибиною та гармонійністю товарного асортименту.

В процесі дослідження, нами визначено, що «Фокстрот» та «ELDORADO» використовують наступні стратегії:

- 1) поглиблення асортименту;
- 2) підтримка марок - додавання асортименту за рахунок товарів під тими ж товарними марками, не новими (проте слід враховувати, що така стратегія не завжди приносить успіх і її слід використовувати тільки після успішного ринкового тестування).

При виборі товарів обидва підприємства керуються такими чинниками, як естетика; характеристики; безпека; функціональність; надійність; матеріаломісткість; енергоємність; ціна; умови платежу.

Особливе значення серед чинників конкурентоспроможності займає якість. Якість товарів є визначальним чинником, який формує імідж підприємств. Якісний товар краще задовольняє запити споживачів. Нами з'ясовано, що товари «Фокстрот» та «ELDORADO» в цілому відповідають запитам споживачів відносно якості.

Рішення в товарній політиці залежать від стадії життєвого циклу товару. Упродовж усіх стадій ЖЦТ необхідно здійснювати позиціонування. Для цього необхідно знати характеристики своїх споживачів і мотиви покупок, тобто повинні здійснюватися сегментація ринку, вибір його цільового сегменту.

Сегментація ринку, безумовно, один з найважливіших інструментів маркетингу. Від того, наскільки вірно підприємство обрало сегмент ринку, залежить успіх його в конкурентній боротьбі. Але у будь-якому випадку необхідно знати, за якими критеріями і ознаками можна проводити сегментацію.

Найбільш поширеними критеріями є: кількісні параметри сегменту, доступність сегменту для підприємства, істотність сегменту, прибутковість, сумісність сегменту з ринком основних конкурентів, ефективність роботи на обраному сегменті ринку, захищеність обраного ринку від конкуренції.

При сегментації ринку підприємство повинне обрати споживачів, потреби яких воно може і бажає задовольнити.

На підприємствах «Фокстрот» та «ELDORADO» спостерігаються елементи масового маркетингу, тобто підприємства реалізують товари для усіх, сегментів споживачів. Таким чином, обидва підприємства обслуговують однакові цільові групи споживачів. Основні характеристики покупців підприємств представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Профіль покупців «Фокстрот» та «ELDORADO»

Характеристики покупців і критерії їх оцінки	Тип покупців					
	Чоловіки			Жінки		
	1 тип	2 тип	3 тип	1 тип	2 тип	3 тип
1. Вік:						
- до 18 років	+					
- 18-25 років				+		
- 25-40 років		+			+	
- більше 40 років			+			+
2. Освіта:						
- вища	+	+	+	+	+	+
- неповна вища	+	+		+	+	+
- середня спеціальна	+	+	+	+	+	
- середня	+					
3. Стосунки:						
- знаходяться в шлюбі		+	+	+	+	+
- не знаходяться в шлюбі	+	+		+	+	
4. Фінансовий стан:						
- нижче середнього рівня	+		+	+	+	+
- середній рівень	+	+	+	+	+	+
- вище за середній		+	+	+	+	+
5. Мотив купівлі:						
- раціональний		+	+		+	+
- емоційний	+	+		+	+	
6. Домінуючий чинник:						
- мода	+			+	+	
- якість		+	+		+	+
- марка		+			+	
- ціна	+		+	+		+
7. Міра зміни потреб						
- постійні			+			+
- змінюються незначно		+			+	
- змінюються значно	+			+		
8. Чутливість покупців до СТИЗ:						
- дуже чутливі	+			+	+	
- незначно чутливі		+				+
- не чутливі			+			

На представленому профілі бачимо, що покупцями є, як правило, населення віком від 18 років і старше, що мають вищу освіту, а також знаходяться в шлюбі. Споживачі підприємства мають різний. Мотиви і домінуючі чинники покупок в різному віці різні, так само, як і міра зміни потреб.

При використанні масового маркетингу на підприємствах виникає можливість максимального розширення ринку, але при цьому йому необхідно розробляти маркетингові стратегії з урахуванням усіх їх особливостей.

Згідно з таблицею 2.5 для «Фокстрот» та «ELDORADO» цільовим сегментом є покупці від 18 до 50 років з прибутком вище середнього і високим.

Таблиця 2.5 - Визначення цільового сегменту «Фокстрот» та «ELDORADO»

Вік	Доходи			
	Низький	Середній	Вище за середній	Високий
До 18	Цільовий сегмент			
18-30				
30-40				
40-50				
Понад 50				

Після вибору цільового ринку на підприємствах краще відбувається позиціонування товарів. Знання свого цільового ринку дозволяє проявити ті нечисленні характеристики товарів, які є привабливими для споживачів обраної групи.

Виникнення зацікавленості в покупцях залежить від 3 чинників:

- чинник особистості;
- об'єкт;
- ситуація.

Досліджувані підприємства не в повній мірі враховують сукупність усіх цих чинників для позиціонування своїх товарів залежно від товару, стадії ЖЦТ, ситуації на ринку.

Важливу роль в управлінні товарним асортиментом грає упаковка товарів. Це стосується як упаковки виробника, так і фірмової упаковки підприємств. При закупівлі товару і формуванні товарного асортименту фахівці досліджуваних підприємств звертають особливу увагу на стан і якість упаковки товарів, оскільки

це грає для споживача не останню роль при ухваленні рішення про купівлю. Також ефективною і привабливою є упаковка покупок споживачів у фірмові пакети підприємства.

Здійснення товарної політики підприємств торгівлі неможливе без управління інноваціями. Здійснення інноваційних процесів в «Фокстрот» і «ELDORADO» торкається впровадження в товарний асортимент «технологічно нових товарів». При цьому потрібно відмітити, що результатом формування товарного асортименту є оптимальне співвідношення «старих» і «нових» товарів.

Існує три підходи до визначення "нових товарів" для підприємств торгівлі:

1. Будь-який продукт, який уперше реалізується підприємством.
2. Товар, який має будь-який критерій, який відрізняє його від товарів-аналогів.
3. Продукція, яка має сукупність критеріїв, що характеризують ті або інші сторони новизни товару.

У товарному асортиментах «Фокстрот» питома вага «нових товарів» складає 23 %, з яких 12 % «товари ринкової новизни». У «ELDORADO» доля «нових товарів» в загальній структурі асортименту складає 18 %, «товари ринкової новизни» займають 8 %.

Також можна відмітити, що в обох підприємствах оновлення асортиментів відбувається не систематично, що пов'язано з відсутністю маркетингової інформації про незадоволені потреби споживачів і товарних новинок на ринку.

Важливим елементом комплексу маркетингу є ціна, тому розглянемо цінову політику досліджуваних підприємств.

По-перше, «Фокстрот» та «ELDORADO» переважно використовують вільне ціноутворення, але іноді пов'язане обов'язками зі своїми постачальниками.

Також, майже усі товари підприємств є традиційними, іноді - модифікованими, що надає можливість обома підприємствам широко використовувати різні цінові стратегії відносно нових товарів, які є найбільш прибутковими. На ціноутворення в «Фокстрот» та «ELDORADO» понад усе впливають наступні чинники: витрати, персонал, імідж підприємства, конкуренція, рівень попиту, економічна ситуація, оподаткування, споживачі, кон'юнктура ринку.

Цінова політика на обох підприємствах проводиться несистемно і не завжди кваліфіковано:

- ціна використовується без щільного зв'язку з іншими елементами маркетингу;
- ціни не пристосовані до змін ринкової ситуації;
- часто використовується витратний метод.

Проведемо аналіз управління ціноутворенням на підприємствах, який наданий в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка здійснення маркетингових завдань ціноутворення

Елементи ціноутворення	Оцінка у балах	
	«Фокстрот»	«ELDORADO»
1. Розробка системи маркетингової інформації при ціноутворенні	1	1
2. Аналіз зовнішніх чинників, які впливають на ціноутворення	2	1
3. Аналіз внутрішніх чинників, які впливають на ціноутворення	3	2
4. Встановлення цін на основі маркетингових досліджень	2	1
5. Аналіз еластичності попиту.	1	1
6. Об'єктивна оцінка витрат для нехай нижчого порогу ціни	3	2
7. Моніторинг цін конкурентів	2	2
8. Обґрунтований вибір методу ціноутворення	2	1
9. Встановлення оптимального рівня цінової надбавки з урахуванням усіх чинників	2	1
10. Використання ціннісного підходу до ціноутворення	1	1
11. Розробка системи маркетингової інформації при ціноутворенні	1	1
12. Визначення заходів по своєчасному коригуванню цін	1	1
13. Поширення системи знижок	2	2
14. Організація маркетингового контролю за ціноутворенням	1	1
15. Управління ціновими ризиками	1	1
16. Своєчасна і об'єктивна оцінка міри досягнення цілей ціноутворення	2	1
Загальний показник	26	19

Шкала оцінки:

1 бал - не використовується

2 балу - використовується частково

3 балу - використовується повною мірою.

Загальна оцінка:

15-25 балів - низький рівень управління ціноутворенням

26-35 балів - середній рівень управління ціноутворенням

36-45 балів - високий рівень управління ціноутворенням

Аналіз таблиці вказує, що управління ціноутворенням здійснюється ефективніше в «Фокстрот» (26 балів проти 19 балів).

Оскільки і «Фокстрот», і «ELDORADO» не пов'язують цінову політику із загальною стратегією розвитку підприємства, в обох підприємствах необхідно підвищувати рівень управління ціноутворенням за рахунок використання маркетингових методів ціноутворення, і в першу чергу, конкретні цінові рішення повинні залежати від основних цілей підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Управлінські рішення відносно цін в залежності від цілей діяльності підприємств

№ з/п	Цілі діяльності підприємств	Управлінські рішення відносно цін	
		«Фокстрот»	«ELDORADO»
1.	Підвищення об'єму збуту	Встановлення цін нижче, ніж у конкурента	
2.	Максимізація прибутку в довгостроковому періоді	Встановлення рівня цін подекуди вище, ніж у конкурента	
3.	Максимізація прибутку в короткостроковому періоді	Формування цін, які значно перевищують ціни конкурента	
4.	Стабілізація ринкового положення підприємства	Встановлення цін на рівні цін конкурентів	
5.	Підтримка лідерства в цінах	Формування цін нижче, ніж у конкурентів	
6.	Створення лояльного образу у відношенні до конкурентів	Встановлення цін на рівні цін конкурентів	
7.	Стимулювання споживчого попиту	Встановлення цін нижче, ніж у конкурента	

Проведений аналіз цілей «Фокстрот» та «ELDORADO» показав, що для цих підприємств є, як мінімум, дві можливі альтернативи ухвалення рішення відносно встановлення цін: на рівні цін конкурентів і нижче цін конкурентів.

Необхідно відмітити, що для «Фокстрот» доцільно обрати стратегію встановлення цін на рівні цін конкурентів. Таким чином він зможе досягти три основні цілі функціонування.

Для «ELDORADO» доцільніше обрати стратегія встановлення цін нижче цін конкурентів. Так підприємство досягне головної мети: стабілізації ринкового положення підприємства.

В процесі ухвалення рішення відносно цін на основі маркетингу використовується аналіз цінової чутливості споживачів і рівень торгової надбавки на підприємствах, що досліджуються (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Оцінка рівня торгової надбавки та еластичності попиту

Товарні групи	Рівень торгової надбавки		Коефіцієнт еластичності попиту	Характеристика попиту
	«Фокстрот»	«ELDORADO»		
1. Смарт-ТВ	27%	20%	Ец > 1	еластичний
2. LCD -панелі	26%	23%	Ец > 1	еластичний
3. Пральні машини	25%	20%	Ец > 1	еластичний
4. Холодильне устаткування	24%	20%	Ец < 1	нееластичний
5. Побутова кухонна техніка	24%	19%	Ец > 1	еластичний
5. Ігрові системи	25%	23%	Ец > 1	еластичний
7. Аксесуари	20%	18%	Ец > 1	еластичний
8. Мобільні телефони	25%	22%	Ец > 1	еластичний
9. Посудні набори	20%	25%	Ец > 1	еластичний
10. Аудіосистеми	26%	24%	Ец < 1	нееластичний
Середній рівень надбавки	25%	22%		

При визначенні діапазону варіації цін в торговому підприємстві враховується, що зміна цін повинна знаходитися в межах можливостей споживачів, рівня цін конкурентів і витрат підприємства.

Аналіз рівня торгової надбавки показав, що середня торгова надбавка в «Фокстрот» складає 25 %, що на 3 % більше, ніж в «ELDORADO». Таким чином, ціни в «Фокстрот» трохи вище за ціни «ELDORADO».

Оцінка еластичності попиту дає можливість зробити висновок про те, що еластичний попит мають 80 % товарів із загальної асортиментної структури (досліджуваних товарних груп), товари з нееластичним попитом займають 20 %.

За допомогою моніторингу маркетингового середовища визначається вплив різноманітних чинників, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що впливають на ціну. Серед таких чинників найбільш сильний вплив здійснює: рівень інфляції, купівельна спроможність населення, споживачі, постачальники, конкуренти.

Контроль цін припускає виникнення необхідності зміни і коригування цін у відповідь на звернення покупців, конкурентів. При цьому визначається, наскільки досягаються цілі відносно прибутку і об'єму продажів.

2.2 Аналіз збутової політики і політики просування

У сучасних умовах функціонування підприємства торгівлі повинні робити усе можливе, що привело б до збільшення обсягів збуту. Тобто, необхідно постійно підтримувати високий імідж підприємства, створювати максимально зручні умови для придбання товарів, що дозволить утримати наявних покупців і призведе до залучення нових. Основним елементом маркетингу для вирішення цих задач є налагоджена система збуту (рис. 2.2).

Першим етапом, який ми розглянули в процесі маркетингових досліджень збутової політики, - це стан інформаційної системи, нам необхідно було визначити, в яких ринкових умовах функціонує «Фокстрот» та «ELDORADO» і яку конкурентну позицію займає кожне досліджуване підприємство.

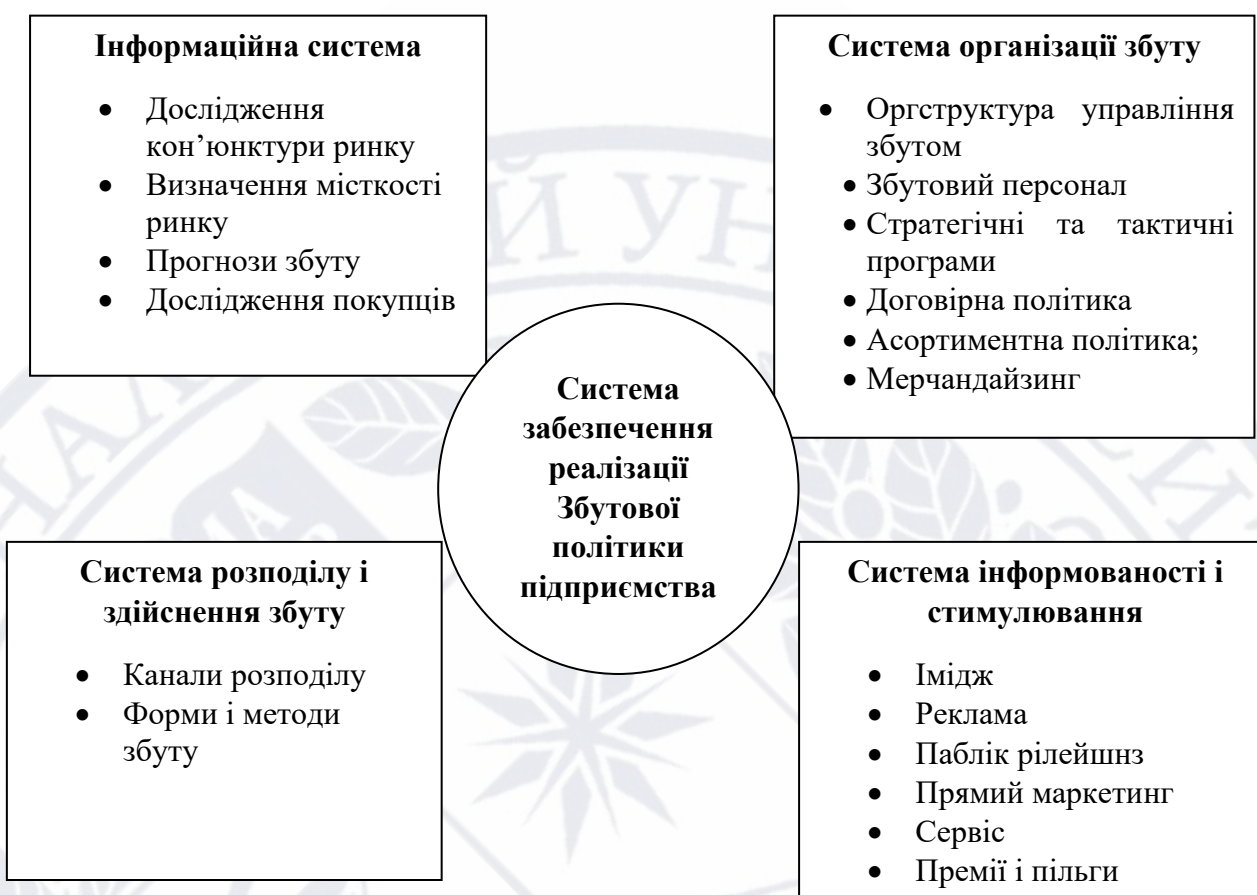


Рисунок 2.2 - Система забезпечення реалізації збутової політики

Проаналізуємо конкурентне середовище, в якому функціонують підприємства, визначимо міру впливу і конкурентну позицію підприємств в сформованій ситуації на ринку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Оцінка конкурентного середовища «Фокстрот» та «ELDORADO»

Конкурентні сили	Чинники	Оцінка чинників
1. Проникнення нових конкурентів	1.1 Високий рівень «вхідного бар'єру»	– потрібний високий рівень фінансових інвестицій; – встановлення нових господарських зв'язків ускладнено, оскільки постачальники віддають перевагу роботі з перевіреними клієнтами; – необхідно притягати постійних покупців, а в умовах наявності великої числа конкурентів це важко
	1.2 Жорстка реакція існуючих конкурентів	– активна маркетингова політика; – жорстке використання засобів ведення конкурентної боротьби

Продовження таблиці 2.9

Конкурентні сили	Чинники	Оцінка чинників
2. Конкуренція між виробниками	2.1 Монополістична конкуренція	- на ринку декілька великих і багато малих підприємств; - приблизно однакова частка ринку великих підприємств; - незначний зріст попиту на товари; - значна конкуренція з боку малих фірм
	2.2 Високі позиції підприємства	- основні кількісні показники переважають конкурента; - зручне місцезнаходження; - основні якісні показники підприємств-конкурентів знаходяться в зоні приблизної рівності
3. Поява товарів - замінників	3.1 Сильний вплив товарів-замінників	- тенденція до реалізації дешевших товарів, а значить, менш якісних; - відсутність значних відмінностей в асортиментах підприємств-конкурентів
	3.2 Протизаконна імітація відомих виробників	- висока чутливість до цін підприємств
4. Можливості покупців	4.1 Сильний вплив споживачів на конкурентні позиції підприємства	- висока ступінь організації споживачів; - широкі можливості покупців у виборі аналогічних товарів; - посилення рівня інформованості покупців про товари, які реалізуються як досліджуваним підприємством, так і його конкурентами; - необмежені можливості покупців у виборі продавців; - низька вартість переходу до іншого продавця

«Фокстрот» та «ELDORADO» діють на ринку монополістичної конкуренції, тобто коли існує декілька великих і велика кількість малих підприємств-конкурентів.

Таблиця 2.10 - Оцінка привабливості ринкового сегменту для досліджуваних підприємств

Критерії	Значу- щість	Бали			Підсум кова оцінка
		1	2	3	
Тенденції розвитку сегменту	1	Сегмент стійкий	Сегмент збільшується	Сегмент зменшується	3
Конкурентна привабли- вість сегменту	1	Значна привабливість сегменту для конкурентів	Стримана привабливість сегменту для конкурентів	Слабка привабливість сегменту для конкурентів	2
Стійкість потреб покупців	3	Потреби покупців значно змінюються під впливом різноманітних факторів	Потреби покупців змінюються незначно під впливом різноманітних чинників	Потреби покупців відносно постійні	6
Міра мінливості переваг і смаків покупців відносно товарів, які входять в номенклатуру підприємства	2	Переваги і смаки покупців значно змінюються під впливом різноманітних чинників	Переваги і смаки покупців трохи змінюються під впливом різноманітних чинників	Переваги і смаки покупців постійні	4
Міра чутливості покупців до зміни рівня цін на товари	1	Покупці дуже чутливі до зміни рівня цін на товари	Покупці трохи чутливі до зміни рівня цін на товари	Покупці не чутливі до зміни рівня цін на товари	1
Міра чутливості покупців до стимулювання збуту	2	Покупці не чутливі до стимулювання збуту	Покупці чутливі незначно до стимулювання збуту	Покупці дуже чутливі до стимулювання збуту	4
Разом:	10				18

Підсумкова оцінка привабливості ринку для обох підприємств склала 18 балів. Тобто, ринкове середовище характеризується високими «вхідними бар'єрами» і жорсткою конкуренцією. На конкурентні позиції досліджуваних підприємств сильно впливають товари-замінники і поведінка покупців, а також важливе значення належить цінам товару.

Таблиця 2.11 - Оцінка чинників, які впливають на позиції «Фокстрот» на ринку

Позиція	Вагомість коефіцієнту	Бали			Підсумкова оцінка
		1	2	3	
1.Відносна позиція на ринку	3	Низька позиція	Середня позиція	Висока	9
2.Відносний потенціал товару	3	Низький потенціал	Середній потенціал	Високий потенціал	6
3.Відносний потенціал НТП	1	Низький	Середній	Високий	1
4.Відносна кваліфікація керівних кадрів і персоналу	3	Низька кваліфікація персоналу	Середня кваліфікація	Висока кваліфікація	9
Разом:	10	-	-	-	25

Таблиця 2.12 - Оцінка чинників, які впливають на позиції «ELDORADO» на ринку

Позиція	Вагомість коефіцієнту	Бали			Підсумкова оцінка
		1	2	3	
1.Відносна позиція на ринку	3	Низька позиція	Середня позиція	Висока	6
2.Відносний потенціал товару	3	Низький потенціал	Середній потенціал	Високий потенціал	6
3.Відносний потенціал НТП	1	Низький	Середній	Високий	1
4.Відносна кваліфікація керівних кадрів і персоналу	3	Низька кваліфікація персоналу	Середня кваліфікація	Висока кваліфікація	9
Разом:	10	-	-	-	22

Ми визначили позицію підприємства в сформованій ситуації на ринку за допомогою матриці «Мак-Кінзі» (рис. 2.3). Для цього ми зробили оцінку привабливості ринкового сегменту (табл. 2.11) і сили конкурентної позиції (табл. 2.12).

Сила конкурентної позиції Привабливість ринку	Слабка (10-16)	Середня (17-23)	Сильна (24-30)
Висока (24-30)	3	4	7
Середня (17-23)	2	5 «ELDORADO»	8 «Фокстрот»
Низька (10-16)	1	6	9

Рисунок 2.3 - Матриця Мак-Кінзі

Аналіз чинників, які впливають на підприємство в конкурентній боротьбі і привабливість ринкового сегменту, дозволив визначити, в якій зоні діяльності по матриці Мак-Кінзі працюють досліджувані підприємства.

«Фокстрот» знаходиться в зоні 8 - сприятлива зона діяльності. Для цього підприємства рекомендуються наступальні стратегії.

«ELDORADO» знаходиться в зоні 5 - зона середньої позиції, тому цьому підприємству доцільно використовувати стратегії залежно від ситуації (чи активну наступальну стратегію, чи стратегію захисту частки ринку).

Далі необхідно простежити, яку конкурентну позицію займає кожне з досліджуваних підприємств на ринку порівняно зі своїми конкурентами.

Для того, щоб вибрати пріоритетного конкурента, необхідно розподілити підприємства - конкуренти по чотирьох групах: ринковий лідер, претендент на лідерство, послідовник або відомий і новачок. Розподіл підприємств проводиться на основі таблиці 2.13, в якій організації оцінені по п'яти ключових чинниках успіху.

Таблиця 2.13 - П'ять ключових чинників успіху підприємств-конкурентів

Показники	«ELDORADO»	«МОУО»	«Comfy»	«Фокстрот»
1. Інформованість покупців	2	1	3	3
2. Якість продукції	2	1	2	2
3. Доступність	3	3	3	3
4. Послуги	2	2	3	3
5. Торговий персонал	3	2	3	3
Разом	12	9	14	14

За даними таблиці 2.13 можна зробити висновок, що «Фокстрот» і «Comfy» займають лідируючі позиції на ринку (14 б.), за ними йде «ELDORADO» (12 б.), далі Мережа магазинів «МОУО» (9 б.). Виходячи з цих даних, підприємства можна розподілити таким чином:

1. «Фокстрот» і «Comfy» - ринкові лідери, тобто підприємства з найбільшою ринковою часткою.
2. «ELDORADO» - претендент на лідерство, тобто підприємство, яке бореться за збільшення своєї долі і за вхід до числа лідерів.
3. ММ «МОУО» - послідовник, тобто організація, яка проводить політику слідування за галузевими лідерами.
4. Малі і середні магазини - новачки, обслуговують невеликі ринкові сегменти і задовольняють специфічні потреби обмеженого кола клієнтів.

Щоб виділити найближчих конкурентів, ми розробили карту стратегічних груп конкурентів (рис. 2.4).

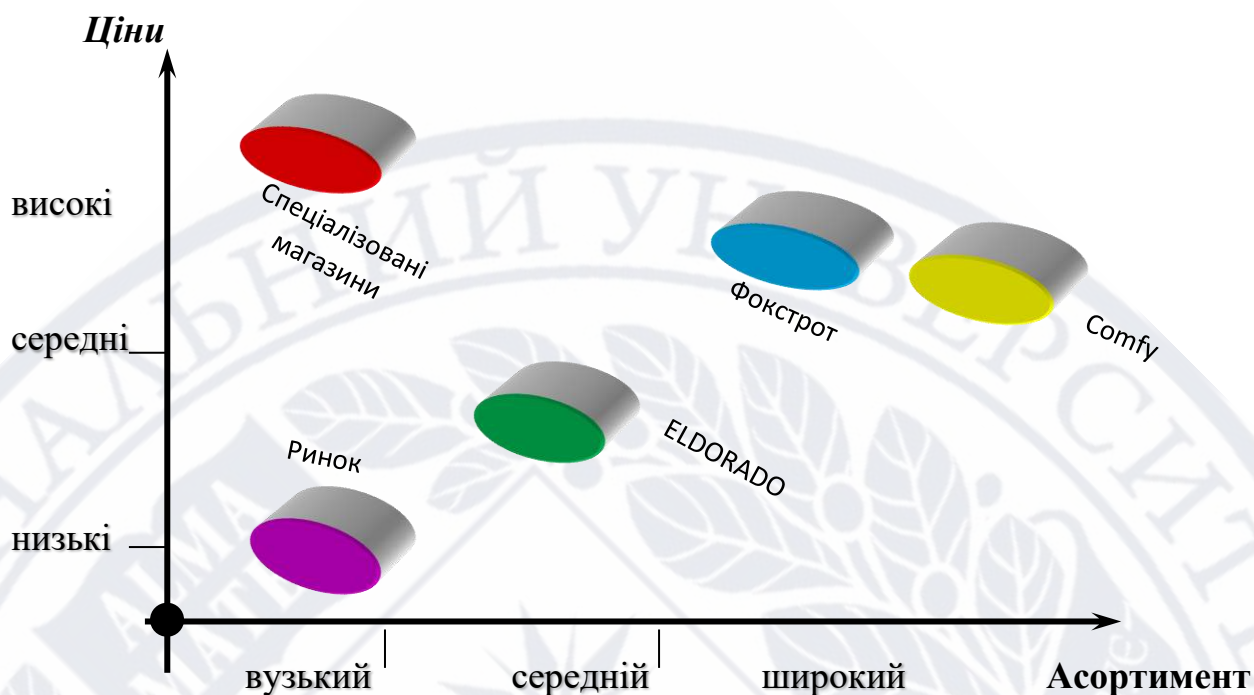


Рисунок 2.4 - Карта стратегічних груп підприємств-конкурентів

Як бачимо з карти стратегічних груп та з таблиці 2.13, найближчим і пріоритетним конкурентом для «Фокстрот» є компанія «Comfy».

Аналіз основних методів збуту, який представлений у таблиці 2.14, свідчить про те, що і «Фокстрот», і «ELDORADO» використовують у своїй діяльності майже однакові форми збуту магазинної та позамагазинної торгівлі.

Таблиця 2.14 - Основні форми і методи збуту в «Фокстрот» та «ELDORADO»

Засоби конкретних форм збуту	Методи збуту	«Фокстрот»	«ELDORADO»
Магазинна торгівля	1.1 Традиційна	+	+
	1.2 Продаж з відкритим доступом до товарів	+	+
	1.3 Самообслуговування	+	+
Позамагазинна торгівля	2.1 Поштою	-	-
	2.2 По телефону	-	-
	2.3 Інтернет торгівля	+	+
	2.4 Роз'їзна торгівля	-	-
	2.5 Торгівля через торгові автомати	-	-
	2.6 Торгівля по каталогах	+	+

Важливим елементом збутової політики є сервісне обслуговування споживачів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Додаткові послуги, які надають «Фокстрот» та «ELDORADO»

Послуги, що надаються	«Фокстрот»	«ELDORADO»
Фірмова упаковка	+	+
Кредит/Розстрочка	+	+
Сервісне обслуговування	+	+
Безкоштовна доставка при великій купівлі	+	-
Упаковка товарів подарункового асортименту	+	-
Консультації фахівців	+	+

«Фокстрот» надає практично однаковий набір додаткових послуг, як і «ELDORADO».

Політика відносно розподілу товарів на підприємствах залежить від рівнів обраних каналів руху товару (таблиця. 2.16).

Таблиця 2.16 - Рівні каналів руху товару в «Фокстрот» і «ELDORADO»

Товарні групи	Рівні каналів руху товару			
	однорівневий		дворівневий	трирівневий
1. Вбудована техніка				
2. Побутова техніка				
3. Холодильне устаткування				
6. Оргтехніка				
7. Електротовари				
8. Посуд				
8. Комп'ютери				
9. Теле-и радіотовари				
10. Мобільні телефони				

	- «ELDORADO»
	- «Фокстрот»

Таким чином, виходячи з таблиці, можна зробити висновок, що «Фокстрот» і «ELDORADO» у своїй діяльності використовує усі рівні каналів

руху товару, тобто виконують закупівлю товарів, як у виробників, у дистриб'юторів, так і в оптових посередників. Рідше підприємства працюють з виробниками, що пояснюється специфікою продукції.

Ефективний розвиток будь-якого торгового підприємства неможливий без впровадження нових технологій торгового процесу.

У таблицях 2.17 і 2.18 повною мірою надана характеристика збутової діяльності «Фокстрот» і «ELDORADO» з точки зору покупців.

Таблиця 2.17 - Рейтингова оцінка іміджу «Фокстрот»

Аспекти іміджу	Показники	Бали		
		1	2	3
1. Атмосфера магазину	1.1 Оформлення вітрин	Погано оформлені вітрини	<i>Привабливо оформлені вітрини</i>	Яскраво оформлені вітрини
	1.2 Інтер'єр магазину	Застаріле устаткування, непривабливий дизайн	Несучасне устаткування, красивий дизайн	<i>Сучасний виставковий інвентар, дуже привабливий дизайн</i>
	1.3 Планування секцій	Незручне розташування секцій	<i>Непогане розташування секцій</i>	Цілком зручне розташування секцій
2. Культура обслуговування	2.1 Стиль продажу	Байдужий, агресивний	<i>Звичайний, емоційний</i>	Красивий, професійний
	2.2 Відношення до покупців	Недоброзичливе відношення; неможливість повернення і обміну товарів	<i>Індиферентне відношення; є можливість повернення і обміну товарів</i>	Доброзичливе відношення; встановлюються після продажні контакти і враховуються побажання
	2.3 Репутація чесності продавців	Обгрунтована недовіра до продавців	Сумнівна репутація	<i>Повна довіра до продавців</i>
	2.4 Комплекс послуг	Не надаються послуги	Надається невелика кількість послуг	<i>Надається велика кількість різноманітних послуг</i>
3. Комунікативна активність підприємства	3.1 Стимулювання покупок	Не здійснюються заходи стимулюючого впливу	<i>Стимулюючий вплив здійснюється від випадку до випадку</i>	Використовуються різноманітні заходи стимулюючого впливу

Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4	5
3.Комунікаційна активність підприємства	3.1 Стимулювання покупок	Не здійснюються заходи стимулюючого впливу	Стимулюючий вплив здійснюється від випадку до випадку	Використовуються різноманітні заходи стимулюючого впливу
	3.2 Якість реклами	Не впливає на інформованість відносно товарів підприємства	Слабо впливає на інформованість відносно товарів підприємства	Сильно впливає на інформованість відносно товарів підприємства
4.Пропозиція	4.1 Асортименти	Вузький, нестабільний	Широкий(глибокий) асортимент буває не завжди, але можливість вибору є	Асортименти широкий (глибокий); легко вибрати потрібну річ
	4.2 Якість товару	Нижче середнього рівня	Середній рівень	Вище за середній
	4.3 Відповідність якості товару ціні	Ціна випереджає якість	Ціна відповідає якості	Якість вища за ціну
5.Чинники вигоди	5.1 Вигода розташування	Розміщене у віддалених районах, далеко від зупинок громадського транспорту, завантажені під'їзні шляхи	Розташовано в невіддалених районах, зручне з'єднання між ним і зупинками громадського транспорту, завантажені під'їзні шляхи	Розташовано в місті проживання або роботи, зручне з'єднання між ним і зупинками громадського транспорту, не завантажені під'їзні шляхи
	5.2 Стоянка автомобілів	Немає автостоянки	Незручне з'єднання між автостоянкою і магазином	Досить зручне з'єднання між автостоянкою і магазином
	5.3 Години роботи	Незручний режим роботи підприємства	Зручний режим роботи підприємства	Дуже зручний режим роботи підприємства

Загальна оцінка іміджу «Фокстрот» складає 39 балів, при максимальній кількості 45. Це свідчить про високий рівень іміджу підприємства серед споживачів.

В цілому, можна сказати, що управління торговим процесом і збутом в досліджуваному підприємстві виконується на досить високому рівні.

Таблиця 2.18 - Рейтингова оцінка іміджу «ELDORADO»

Аспекти іміджу	Показники	Бали		
		1	2	3
1. Атмосфера магазину	1.1 Оформлення вітрин	Погано оформлені вітрини	<i>Привабливо оформлені вітрини</i>	Яскраво оформлені вітрини
	1.2 Інтер'єр магазину	Застаріле устаткування, непривабливий дизайн	Несучасне устаткування, красивий дизайн	<i>Сучасний виставковий інвентар, дуже привабливий дизайн</i>
	1.3 Планування секцій	<i>Незручне розташування секцій</i>	Непогане розташування секцій	Цілком зручне розташування секцій
2. Культура обслуговування	2.1 Стиль продажу	Байдужий, агресивний	<i>Звичайний, емоційний</i>	Красивий, професійний
	2.2 Відношення до покупців	Недоброзичливе відношення; неможливість повернення і обміну товарів	<i>Індиферентне відношення; є можливість повернення і обміну товарів</i>	Доброзичливе відношення; встановлюються після продажні контакти і враховуються побажання
	2.3 Репутація чесності продавців	Обґрунтована недовіра до продавців	<i>Сумнівна репутація</i>	Повна довіра до продавців
	2.4 Комплекс послуг	Не надаються послуги	<i>Надається невелика кількість послуг</i>	Надається велика кількість різноманітних послуг
3. Комунікативна активність підприємства	3.1 Стимулювання купівель	Не здійснюються заходи стимулюючого впливу	<i>Стимулюючий вплив здійснюється від випадку до випадку</i>	Використовуються різноманітні заходи стимулюючого впливу
	3.2 Якість реклами	Не впливає на інформованість відносно товарів підприємства	<i>Слабо впливає на інформованість відносно товарів підприємства</i>	Сильно впливає на інформованість відносно товарів підприємства

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5
4. Пропозиція	4.1 Асортименти	Вузький, нестабільний	Широкий (глибокий) асортимент буває не завжди, але можливість вибору є	<i>Асортименти широкий (глибокий); легко вибрати потрібну річ</i>
	4.2 Якість товару	Нижче середнього рівня	<i>Середній рівень</i>	Вище за середній
	4.3 Відповідність якості товару ціні	Ціна випереджає якість	<i>Ціна відповідає якості</i>	Якість вища за ціну
5. Чинники вигоди	5.1 Вигода розташування	Розміщення у віддалених районах, далеко від зупинок громадського транспорту, завантажені під'їзні шляхи.	Розташовано в невіддалених районах, зручне з'єднання між ним і зупинками громадського транспорту, завантажені під'їзні шляхи	<i>Розташовано в місті проживання або роботи, зручне з'єднання між ним і зупинками громадського транспорту, не завантажені під'їзні шляхи</i>
	5.2 Стоянка автомобілів	Немає автостоянки	Незручне з'єднання між автостоянкою і магазином	<i>Дуже зручне з'єднання між автостоянкою і магазином</i>
	5.3 Години роботи	Незручний режим роботи підприємства	<i>Зручний режим роботи підприємства</i>	Дуже зручний режим роботи підприємства

Загальна оцінка іміджу «ELDORADO» склала 33 бали при максимальній кількості 45. Це свідчить про середній рівень іміджу цього підприємства серед споживачів.

Продемонструємо графічно, як виглядає оцінка рівня сприйняття покупцями певних факторів впливу в «Фокстрот» та «ELDORADO» (рис. 2.6).

Шкала експертної оцінки, яка використовувалася при побудові діаграми:

1 - не використовується

2 - використовується рідко

3 - використовується постійно при продажі певних товарів

4 - використовується постійно

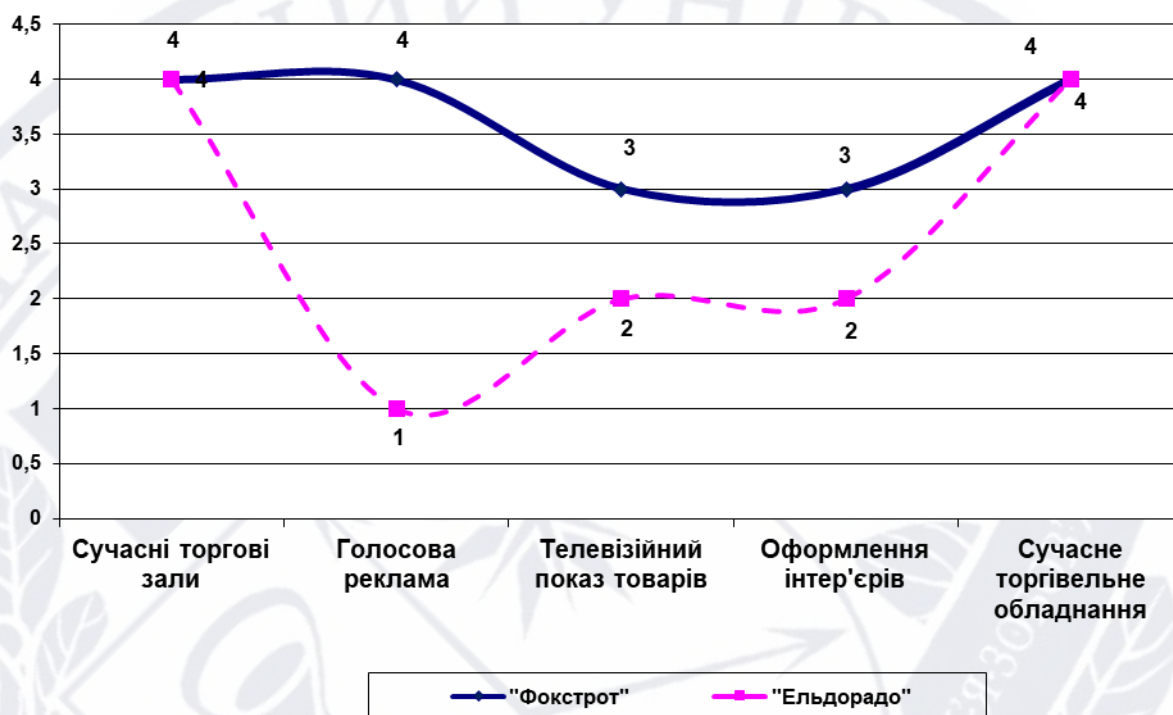


Рисунок 2.6 - Порівняльна оцінка рівня впливу на покупців певних факторів в мережі «Фокстрот» та «ELDORADO»

Рівень сприйняття «Фокстрот» значно вищий, ніж в «ELDORADO». Однаково високу оцінку обидва підприємства мають тільки за двома показниками: сучасні торгові зали і сучасне торгове устаткування. За іншими показниками експертні оцінки «Ельдорадо» нижчі, ніж у «Фокстрот».

Щоб простежити ефективність збутової політики «Фокстрот» і «ELDORADO», необхідно проаналізувати основні показники діяльності обох підприємств.

Як показує аналіз економічних результатів фінансово-господарської діяльності за період 2022-2023 рр. в «Фокстрот» відбулося збільшення товарообігу в діючих цінах (на 34,8 %), а в порівняних цінах товарообіг збільшився (на 55,6 %). Також збільшилися валовий прибуток на 1273,4 млн.грн. або на 27,4 %, але оскільки збільшилися і витрати на 1386,1 млн.грн., результат

від реалізації і в 2023 році збитковий (- 1894,4 млн.грн.). Таким чином, балансовий прибуток підприємства в 2023 році склав 1982,7 млн.грн., що на 527,1 млн.грн. або на 36,2 % більше, ніж в 2022 році. Не дивлячись на те, що відрахування до бюджету зросли на 49,5 %, сума чистого прибутку також виросла на 356,1 млн.грн. або на 32,1 %.

Порівняно з 2022 роком, в 2023 році відбулося збільшення середньорічної вартості основних фондів на 2,3 %, але зменшення середньої вартості обігових коштів на 8,2%. Таке зменшення обумовлене інфляційними процесами, які відбувалися і відбуваються на ринку.

Таблиця 2.20 - Основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності «Фокстрот»

№	Показники	од. виміру	2022	2023	Відхилення. (+;-), %	
Результати господарської діяльності						
1.	Товарообіг					
	у поточних цінах	тис.грн.	225110,8	303530	78419,2	134,8
	у порівнянних цінах	тис.грн.	187590,8	291850,6	104259,8	155,6
2.	Валовий прибуток без ПДВ					
	у сумі	тис.грн.	34030,6	46770	12739,4	137,4
	рівень ВП	%	15,1	15,4	0,3	
3.	Позареалізаційний прибуток	тис.грн.	32840,5	39520,2	6670,7	120,3
4.	Витрати обігу					
	у сумі	тис.грн.	51850,3	65710,4	13860,1	126,7
	рівень ВВ	%	23,0	21,6	-1,4	
5.	Прибуток від реалізації	тис.грн.	-17819,7	-18940,4	-1120,7	106,3
6.	Прибуток від основної діяльності					
	у сумі	тис.грн.	14550,6	19820,7	5270,1	136,2
	у % до товарообігу	%	6,46	6,53	0,07	
7.	Відрахування до бюджету	тис.грн.	2619,1	3567,7	948,6	136,2
8.	Чистий прибуток					
	у сумі	тис.грн.	11931,5	16252,0	4321,5	136,2
	у % до товарообігу	%	5,3	5,35	0,05	

Продовження таблиці 2.20

№	Показники	од. виміру	2022	2023	Відхилення. (+;-), %	
Ресурси підприємства						
9.	Середньорічна вартість ОФ	тис.грн.	133340,6	136440,9	3100,3	102,3
10.	Середня вартість ОК	тис.грн.	36870,6	33840,4	-3030,2	91,8
11.	Середня чисельність робітників	люд.	220	199	-21	90,5
12.	Фонд оплати праці	тис.грн.	1430000	1552200	122200	108,6
13.	Товарні запаси середні	тис.грн.	6145,4	7339,4	1194,0	119,4
14.	Торгова площа	м ²	14127	14127	0,0	100,0
Узагальнювальні показники ефективності						
15.	Ресурсовіддача	грн.	1,32	1,78	0,46	134,8
16.	Рентабельність ресурсів	%	8,9	11,9	3	
Показники ефективності використання ОФ						
17.	Фондовіддача	грн.	1,69	2,22	0,54	131,8
18.	Фондомісткість	грн.	0,59	0,45	-0,14	75,9
19.	Фондоозброєність	грн.	533,4	617,4	84,0	115,8
20.	Рентабельність ОФ	%	8,9	11,9	3%	
21.	Товарообіг на 1 м ² торгової площі	тис.грн.	15,9	21,5	5,6	134,8
22.	Прибуток на 1м ² торгової площі	тис.грн.	0,84	1,15	0,31	136,2
Показники ефективності використання обігових коштів						
23.	Рентабельність ОБК	%	32,4	48,03	15,67	
24.	Оборотність ОБК	дні	60	41	-19	68,1
Показники ефективності використання трудових ресурсів						
25.	Продуктивність праці	тис.грн.	1023,2	1525,3	502,0	149,1
26.	Прибуток на 1 робітника	тис.грн.	68,28	103,42	35,14	151,1
27.	Товарообіг на 1грн. ФОП	грн.	0,16	0,20	0,04	124,2
28.	Середньомісячна заробітна плата	грн.	6500	7800	1300	120,0
Показники ефективності поточних витрат						
29.	Витратовіддача	грн.	4,34	4,62	0,28	106,4
30.	Рентабельність поточних витрат	%	23,0	24,7	1,7	

Збільшення товарних запасів склало 1194,0 тис.грн. або 19,4 %. Цей факт свідчить про те, що у «Фокстрот» намітилася тенденція уповільнення реалізації товарів.

Відносно ефективності використання ресурсів підприємства можна сказати, що завдяки збільшенню товарообігу, збільшився показник ресурсовіддачі на 0,46 грн.

В цілому можна сказати, що управління торговим процесом і збутом в «Фокстрот» виконується на середньому рівні. Тобто, використовуються прогресивні методи продажу товарів, постійно впроваджуються удосконалення, торговий процес максимально пристосовується до вимог, бажань і зручностей покупців, застосовуються сучасні технології оформлення торгових і демонстраційних залів. Але господарські показники діяльності цього підприємства говорять про недосконалу систему управління збутом.

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності «ELDORADO» представлений в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності «ELDORADO»

№	Показники	од. виміру	2022	2023	Відхилення. (+;-), %	
Результати господарської діяльності						
1.	Товарообіг					
	у поточних цінах	тис.грн.	163370,5	103020,8	-60349,7	63,1%
	у порівнянних цінах	тис.грн.	136140,6	45020,3	-91120,3	33,1%
2.	Валовий прибуток без ПДВ					
	у сумі	тис.грн.	26970	17830,9	-9139,1	66,1%
	рівень ВП	%	16,51%	17,31%	0,80%	
3.	Позареалізаційний прибуток	тис.грн.	3300,6	2400,3	-900,3	72,7%
4.	Витрати обігу					
	у сумі	тис.грн.	24400,9	18301,7	-6099,2	75,0%
	рівень ВВ	%	14,94%	17,77%	2,83%	
5.	Прибуток від реалізації	тис.грн.	2569,1	-470,8	-3039,9	-18,3%
6.	Прибуток від основної діяльності					
	у сумі	тис.грн.	13740,5	10561,2	-3179,3	76,9%
	у % до товарообігу	%	8,41%	10,25%	1,84%	

Продовження таблиці 2.21

№	Показники	од. виміру	2022	2023	Відхилення. (+;-),%	
7.	Відрахування до бюджету	тис.грн.	2473,29	1901,016	-572,274	76,9%
8.	Чистий прибуток					
	у сумі	тис.грн.	11267,21	8660,184	-2607,026	76,9%
	у % до товарообігу	%	6,90%	8,41%	1,51%	
Ресурси підприємства						
9.	Середньорічна вартість ОФ	тис.грн.	81550,6	84430,05	2879,45	103,53%
10.	Середня вартість ОК	тис.грн.	32800,95	19800,35	-13000,6	60,37%
11.	Середня чисельність робітників	люд.	255	178	-77	69,80%
12.	Фонд оплати праці	тис.грн.	1453500	1157000	-296500	79,60%
13.	Товарні запаси середні	тис.грн.	3513	5345,2	1832,2	152,15%
14.	Торгова площа	м ²	10119	8953,4	-1165,6	88,48%
Узагальнювальні показники ефективності						
15.	Ресурсовіддача	грн.	1,43	0,99	-0,44	69,18%
16.	Рентабельність ресурсів	%	13,82%	10,26%	-3,56%	
Показники ефективності використання ОФ						
17.	Фондовіддача	грн.	2,00	1,22	-0,78	60,91%
18.	Фондомісткість	грн.	0,50	0,82	0,32	164,18%
19.	Фондоозброєність	грн.	319,8	474,3	154,5	148,32%
20.	Рентабельність ОФ	%	13,82%	10,26%	-3,56%	
21.	Товарообіг на 1 м ² торгової площі	тис.грн.	16,1	11,5	-4,6	71,27%
22.	Прибуток на 1м ² торгової площі	тис.грн.	1,11	0,97	-0,15	86,87%
Показники ефективності використання обігових коштів						
23.	Рентабельність ОБК	%	34,35%	43,74%	9,39%	
24.	Оборотність ОБК	дні	73	70	-3	95,73%
Показники ефективності використання трудових ресурсів						
25.	Продуктивність праці	тис.грн.	640,7	578,8	-61,9	90,34%
26.	Прибуток на 1 робітника	тис.грн.	23,02	10,84	-12,18	47,09%
27.	Товарообіг на 1 грн. ФОП	грн.	0,11	0,09	-0,02	79,22%
28.	Середньомісячна заробітна плата	грн.	5700	6500	800	114,04%
Показники ефективності поточних витрат						
29.	Витратовіддача	грн.	6,70	5,63	-1,07	84,07%
30.	Рентабельність поточних витрат	%	46,18%	47,32%	1,14%	

Після проведеного аналізу господарських показників діяльності «ELDORADO» можна зробити висновок, що стан підприємства в 2023 році дещо погіршав порівняно з 2022 роком. Простежується зниження товарообігу в 2023 році на 63%, валового прибутку на 66 %.

Збільшення товарних запасів склало 1832,2 тис.грн. або 52,2 %. Цей факт свідчить про те, що в «ELDORADO» відбулося значне уповільнення реалізації товарів.

Відносно ефективності використання ресурсів підприємства можна сказати, що показник ресурсовіддачі знизився на 0,44 грн., фондівіддачі - на 0,78 грн., прибуток на одного працівника – на 47%.

Таким чином, зниження майже усіх показників діяльності підприємства свідчить про невисокий рівень управління торгівельним процесом і збутом у «ELDORADO».

Наступним етапом аналізу управління збутом на підприємствах є оцінка збутового потенціалу підприємств (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 - Оцінка збутового потенціалу «Фокстрот» і «ELDORADO»

Складові збутового потенціалу	Кількість балів при оцінці стану збутового потенціалу				
	Зовсім не використовується потенціал підсистеми	Погано використовується потенціал підсистеми	Не у повному обсязі використовується потенціал підсистеми	Добре використовується потенціал підсистеми	Дуже добре використовується потенціал підсистеми
Бали	1	2	3	4	5
<i>1. Система ресурсного забезпечення збутової діяльності</i>					
1.1 Підсистема інформаційного забезпечення					
1.2 Підсистема кадрового забезпечення					
1.3 Підсистема товарного забезпечення					

Продовження таблиці 2.22

Складові збутового потенціалу	Кількість балів при оцінці стану збутового потенціалу				
	Зовсім не використовується потенціал підсистеми	Погано використовується потенціал підсистеми	Не у повному об'ємі використовується потенціал підсистеми	Добре використовується потенціал підсистеми	Дуже добре використовується потенціал підсистеми
Бали	1	2	3	4	5
<i>2. Система управління збутовою діяльністю</i>					
2.1 Підсистема програмування					
2.2 Підсистема організації					
2.3 Підсистема маркетингового аудиту					
<i>3. Система підтримки збутової діяльності</i>					
3.1 Підсистема маркетингових комунікацій опосередкованої дії					
3.2 Підсистема маркетингових комунікацій безпосередньої дії					
3.3 Підсистема сервісного обслуговування					
Кількісна оцінка «Фокстрот»			23		
Кількісна оцінка «ELDORADO»			22		

При оцінці збутового потенціалу ми використали наступну шкалу:

9-18 балів - збутовою потенціал не використовується;

19-27 - низький рівень збутового потенціалу;

28-36 - середній рівень збутового потенціалу;

37-45 - високий рівень збутового потенціалу.

Бальна оцінка збутового потенціалу «Фокстрот» склала 23 бали, а «ELDORADO» - 22 бали, що говорить про досить низький рівень збутового потенціалу.

Далі ми простежимо міру маркетингової активності «Фокстрот» і «ELDORADO», враховуючи той факт, що основна задача маркетингу - цільова орієнтація на споживача та комплексність торговельної послуги.

Під маркетинговою активністю торгового підприємства ми розуміємо комунікаційну політику, яка включає рекламу, особистий продаж, методи СТИЗ та пропаганду. У таблицях 2.23 та 2.24 представлено результати цього дослідження.

Міра маркетингової активності визначалася з використанням наступної шкали:

- до 26 балів - низька;
- 26-53 балу - середня;
- 54-80 - висока.

Таблиця 2.23 - Оцінка рівня маркетингової активності «Фокстрот»

Критерії оцінки	Бали				
	1	2	3	4	5
1. Чи знає фірма свої сегменти ринку і вимоги цих сегментів до товарів?	не знає	смутно	трохи	непогано	дуже добре
2. Чи проводиться на підприємстві вивчення діяльності	ні	облік конкурент	час від часу	неповний аналіз	постійно
3. Чи знає підприємство побажання споживачів відносно своїх товарів?	ні	смутно	трохи	непогано	дуже добре
4. Якість товарів підприємства порівняно з товарами конкурентів	набагато гірше	гірше	приблизно однакова	краще	набагато краще
5. Міра зміни асортиментів товарів за останні 5 років	10%	20%	30%	40%	50%
6. Рівень контролю за якістю товарів	дуже низький	низький	середній	значний	високий
7. Використання знижок з ціни	відсутні	слабке	середнє	значне	сильне
8. Який рівень сервісного супроводу Ваших товарів?	дуже низький	низький	середній	значний	сильний

Продовження таблиці 2.23

Критерії оцінки	Бали				
	1	2	3	4	5
9. Гнучкість цінової політики	відсутня	негнучка	трохи гнучка	значно гнучка	дуже гнучка
10. Витрати на рух товару	дуже значні	значні	середні	невеликі	ні
11. Активність рекламної політики	дуже низька	низька	середня	висока	дуже висока
12. Використання прогресивних методів продажу	відсутні	трохи	частково	велика частка	цілком використовує
13. Коли востаннє оцінювалася ефективність витрат на просування товарів?	ніколи	3 роки тому	2 роки тому	минулого року	нещодавно
14. Як організована робота із скаргами клієнтів	ніяк	погано	середньо	стерпно	добре
15. Використання заходів по стимулюванню збуту	відсутні	трохи	час від часу	не у повному обсязі	постійно

Таблиця 2.24 - Оцінка рівня маркетингової активності «ELDORADO»

Критерії оцінки	Бали				
	1	2	3	4	5
1. Чи знає фірма свої сегменти ринку і вимоги цих сегментів до товарів?	не знає	смутно	трохи	непогано	дуже добре
2. Чи проводиться на підприємстві вивчення діяльності конкурентів?	ні	рідко	час від часу	неповний аналіз	постійно
3. Чи знає підприємство побажання споживачів відносно своїх товарів?	ні	смутно	трохи	непогано	дуже добре
4. Якість товарів підприємства порівняно з товарами конкурентів	набагато гірше	гірше	приблизно однакова	краще	набагато краще

Продовження таблиці 2.24

Критерії оцінки	Бали				
	1	2	3	4	5
5. Міра зміни асортиментів товарів за останні 5 років	10%	20%	30%	40%	50%
6. Рівень контролю за якістю товарів	дуже низький	низький	середній	значний	високий
7. Використання знижок з ціни	відсутні	слабке	середнє	значне	сильне
8. Який рівень сервісного супроводу Ваших товарів?	дуже низький	низький	середній	значний	сильний
9. Гнучкість цінової політики	відсутній	негнучка	трохи гнучка	значно гнучка	дуже гнучка
10. Витрати на рух товару	дуже значні	значні	середні	невеликі	ні
11. Активність рекламної політики	дуже низька	низька	середня	висока	дуже висока
12. Використання прогресивних методів продажу	відсутнє	трохи	частково	велика частка	цілком використується
13. Коли востаннє оцінювалася ефективність витрат на просування товарів?	дуже давно	3 роки тому	2 роки тому	минулого року	нещодавно
14. Як організована робота із скаргами клієнтів	ніяк	погано	середньо	стерпно	добре
15. Використання заходів по стимулюванню збуту	відсутні	трохи	час від часу	не у повному обсязі	постійно

Отже, ми бачимо, що міра маркетингової активності в обох підприємствах середня (50 б. - «Фокстрот»; 42 б. - «ELDORADO»). Тобто, більшість елементів маркетингу використовуються в діяльності цих підприємств.

Разом з тим, практично не один з маркетингових елементів не використовується систематично, комплексно, своєчасно і з певною необхідністю, що неприпустимо в сучасних умовах. Також негативним моментом є відсутність оцінки ефективності маркетингових заходів і маркетингової діяльності в цілому. На нашу думку, така ситуація склалася з причин того, що маркетингові функції на підприємствах виконуються частково та розділені між функціональними підрозділами.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища «Фокстрот» та «ELDORADO»

Маркетингова орієнтація в діяльності сучасних компаній висуває і нові вимоги до управління персоналом, до рівні кваліфікації та компетентностей, якими повинен володіти цей персонал. Це потребує певних зусиль, у тому числі, і матеріальних. Інвестиції в людські ресурси стають довгостроковим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для успішного впровадження маркетингу, в першу чергу керівництву, необхідно створити сприятливі умови для введення інновацій в роботу персоналу. Працівники підприємств повинні усвідомлювати необхідність перетворень і не створювати перешкод.

Ефективність маркетингу усієї компанії або одного підрозділу залежить від того, як керівництво відноситься до повноти використання маркетингу на підприємстві. Це відношення характеризується п'ятьма складовими маркетингової орієнтації: спрямованість на покупця, адекватність маркетингової інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність, маркетингова інтеграція. Кожну з них можна виміряти Методика аналізу відношення керівництва до необхідності удосконалення маркетингової діяльності «Фокстрот» та «ELDORADO» представлена в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 - Оцінка відношення керівництва до необхідності посилення маркетингових заходів в діяльність «Фокстрот» і «ELDORADO»

Питання	Бали		
	0	1	2
Спрямованість на покупця			
1. Чи розуміє керівництво важливість задоволення потреб споживачів?	<u>Керівництво зайняте продажем товарів усім, хто хоче їх придбати</u>	Керівництво намагається обслужити широкий спектр ринків і потреб	Керівництво обслуговує потреби чітко певних сегментів
2. Чи розуміє керівництво необхідність складання плану маркетингу?	Ні	<u>Частково</u>	Так

Продовження таблиці 2.25



Питання	Бали		
	0	1	2
Спрямованість на покупця			
3. Плануючи бізнес, чи бере керівництво до уваги усю маркетингову систему(постачальники, канали розподілу, конкурентів, покупців, зовнішнє середовище) в цілому?	<u>Ні, керівництво зайняте продажем</u>	Частково, керівництво бере до уваги усю маркетингову систему в цілому, але основна маса зусиль йде на обслуговування покупців	Так, керівництво бере до уваги усю маркетингову систему в цілому
Маркетингова інтеграція			
4. Чи висока маркетингова інтеграція і контроль основних маркетингових функцій в компанії?	<u>Ні, маркетингові функції не інтегровані, виникають конфлікти, які ускладнюють роботу</u>	Частково, існує формальна інтеграція	Так, основні маркетингові функції ефективно інтегруються
5. Чи добре погоджена робота фахівців, які займаються маркетинговою діяльністю з іншими відділами?	<u>Ні, є скарги, що вимоги маркетингологів необґрунтовані</u>	Частково, стосунки дружні, хоча кожен відділ працює, керуючись власними інтересами	Так, відділи ефективно кооперують один з іншим і працюють в інтересах компанії в цілому
6. Як організований процес впровадження нових товарів?	<u>Система невизначена і погано керована</u>	Формально така система існує, але повноцінно застосовується рідко	Система добре структурована і працює як одна команда
Адекватність маркетингової інформації			
7. Коли востаннє проводилися дослідження покупців, каналів збуту і конкурентів?	<u>Багато років тому</u>	Кілька років тому	Нещодавно
8. Чи знайоме керівництво з потенціалом збуту і прибутковістю різних сегментів ринку, покупців, територій, продуктів і розмірів партій замовлень?	<u>Зовсім незнайомо</u>	Частково знайомо	Добре знайомо

Закінчення таблиці 2.25

Питання	Бали		
	0	1	2
9. Які зусилля, зазвичай, докладаються для використання маркетингових заходів?	Невеликі або не додаються взагалі	Незначні	Значні
Стратегічна орієнтація			
10. У якому мірі проводиться маркетингове планування?	Не проводиться, або йому не відводиться досить уваги	Складається щорічний план маркетингу	Складається довгостроковий стратегічний план і щорічні плани маркетингу
11. Яке враження справляє поточна маркетингова стратегія?	Поточна маркетингова стратегія не ясна	Поточна маркетингова стратегія є продовженням традиційної стратегії	Поточна маркетингова стратегія ясна, обґрунтована і містить новаторські підходи
12. У якому ступені враховуються непередбачувані обставини?	Керівництво мало замислюється про них або не враховує їх зовсім	Керівництво замислюється про них, але практично не планує їх заздалегідь	Керівництво визначає важливі обставини і складає плани по їх подоланню
Оперативна ефективність			
13. Чи добре маркетингова стратегія доводиться до працівників і впроваджується?	Погано	Непогано	Успішно
14. Чи ефективно керівництво розподіляє свої маркетингові ресурси?	Ні, ресурси не відповідають тій роботі, для якої призначені	Частково, маркетингові ресурси адекватні але використовуються не оптимально	Так, маркетингові ресурси адекватні і використовуються оптимально
15. Чи здібне керівництво швидко відреагувати на різні ситуації?	Ні, інформація про збут і ринки не оперативна, керівництво реагує повільно	Частково, інформація про збут і ринки свіжа, час реакції по-різному	Так, керівництво користується системою, яка забезпечує найсвіжішу інформацію і короткий час реагування.

«Фокстрот»; «ELDORADO»

Загальне число балів може бути від 0 до 30. Ефективність визначається за наступною шкалою:

0 - 5 - ні, 6-10 - погано, 11-15 - середньо, 16-20 - добре, 21-25 - дуже добре, 26-30 - відмінно.

Показник відношення керівництва до необхідності активізації маркетингових зусиль «Фокстрот» склав 6 балів, а «ELDORADO» - 3 бали, що говорить про надзвичайно низький рівень розуміння керівництвом необхідності удосконалення маркетингових дій. Жоден показник не склав 3-х балів в обох підприємствах, а це означає, що пильної уваги вимагають усі моменти, проаналізовані в анкеті.

Таким чином, ми бачимо, що керівництво досліджуваних підприємств не в повній мірі усвідомлює необхідність використання комплексної системи маркетингової діяльності, а тому функції маркетингу використовуються частково, несистемно і не сприяють повною мірою підвищенню ефективності роботи підприємств.

Прискорення змін в довіллі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, зростання конкуренції між торговими підприємствами, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, які трохи відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин призвели до різкого зростання значення для керівництва управління маркетинговою діяльністю підприємства.

На результати діяльності досліджуваних підприємств безпосередньо впливає стан їх організаційної структури. На сучасному етапі функціонування підприємства торгівлі повинні мати таку структуру, яка б максимально була пристосована до тих умов, в яких функціонує організація і могла б швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Проаналізуємо організацію управління «Фокстрот» і «ELDORADO» на основі вивчення наступних регламентуючих документів підприємств: Статут, штатний розпис, положення про функціональні підрозділи і посадові інструкції фахівців і керівників. Виявилось, що обидва досліджувані підприємства мають лінійно-функціональну структуру апарату управління, яка базується на тісному з'єднанні лінійних і функціональних зв'язків. При цьому лінійні керівники приймають рішення, а функціональні - консультують і координують їх, а також планують

господарську діяльність. Перевагою цієї структури є забезпечення керівництва особистою відповідальністю. Спеціалізація функцій дозволяє виконувати їх більше кваліфіковано. На основі вказаних документів були розроблені блок-схеми апарату управління «Фокстрот» і «ELDORADO», які представлені в додатках А і Б відповідно.

Ця структура є найбільш оптимальною, проте недосконалою. Вона має недоліки, які пов'язані з тим, що уся влада на підприємстві зосереджена в руках одного керівника, що ускладнює контроль за діяльністю усього підприємства, а також знижує ефективність роботи функціональних підрозділів.

Розглядаючи схеми апарату управління «Фокстрот» і «ELDORADO», ми бачимо, що в «ELDORADO» відсутня служба маркетингу. Це говорить про часткове виконання маркетингових функцій. У «Фокстрот» був сформований відділ маркетингу в процесі недавньої реорганізації. Цей відділ включає двох фахівців з маркетингу, але його не можна назвати повноцінним, оскільки він не виконує усі необхідні маркетингові функції на підприємстві і не є основним структурним підрозділом. Таким чином, необхідно побудувати власну систему маркетингу в торгівлі, яка проілюструє застосування елементів маркетингу в діяльності «Фокстрот» і «ELDORADO» (таблиця 2.26).

Таблиця 2.26 - Власна система маркетингу

Функції маркетингу	Елементи маркетингової діяльності	
	Які застосовується на практиці	Які не застосовуються на практиці
«Фокстрот»		
Дослідницька функція	Збір і обробка інформації в економічній, торговій, виробничій, споживчій, товарній, збутовій і рекламній сферах. Дослідження і аналіз отриманої інформації. (“ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА”) Дослідження конкурентоспроможності товарів різних товаровиробників	Дослідження маркетингових заходів. Вивчення мотивації покупок, закономірностей поведінки покупців на ринку. Вивчення ринку і кон'юнктури.

Продовження таблиці 2.26

Функції маркетингу	Елементи маркетингової діяльності	
	Які застосовуються на практиці	Які не застосовуються на практиці
«Фокстрот»		
Управління асортиментом і якістю товарів і послуг	Формування і представлення заявок і замовлень на виробництво і постачання товарів. Формування торгового асортименту. Закупівля товарів. Вишукування додаткових товарних ресурсів. Контроль якості товарів.	Участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників з орієнтацією на ринок. Формування товарного асортиментів із забезпеченням пріоритету споживачів. Закупівлі товарів з урахуванням споживчих властивостей, цін, стійкості характеристик, конкурентоспроможності Інтеграція торгової і виробничої політики. Розробка пропозицій по відновленню асортименту. Участь в комісіях і художньо-технічних радах з атестації товарів по категоріях якості.
Управління збутом і розподілом	Реалізація товарів, планування товарів, встановлення господарських зв'язків і здійснення договірних стосунків. Надання додаткових послуг, транспортування, складування. Здійснення правової роботи. Планування і управління торговою діяльністю. Ведення звітності аналіз продажів управління торговим персоналом. Використання найбільш сучасного торгового устаткування і привабливого оформлення залів.	Планування і управління торговою діяльністю; підготовка фінансової системи збуту, вибір каналів збуту, складання і здійснення планів збуту, організаційні торгові комунікації. Планування товарообігу в асортиментному розрізі. Маневрування товарними ресурсами. Складання і здійснення планів реалізації, підготовка прогнозів кон'юнктури. Аналіз продажів
Управління рекламою і стимулювання збуту	Стимулювання працівників збуту: матеріальне заохочення і так далі Стимулювання збуту: організація виставок, вітрин, упаковка. Стимулювання збуту: знижка з ціни Проведення рекламних заходів.	Стимулювання збуту: вручення сувенірів, премій, проведення конкурсів; здійснення рекламної політики за допомогою використання різних засобів.

Закінчення таблиці 2.26

Функції маркетингу	Елементи маркетингової діяльності	
	Які застосовуються на практиці	Які не застосовуються на практиці
«ELDORADO»		
Дослідницька функція	Збір і обробка інформації в економічній, торговій, виробничій, споживчій, товарній, збутовій сферах. Дослідження і аналіз отриманої інформації.	Дослідження маркетингових заходів. Вивчення мотивації покупок, закономірностей поведінки покупців на ринку. Вивчення ринку і кон'юнктури. Дослідження конкурентоспроможності товарів різних товаровиробників. Збір і обробка інформації в рекламній сфері.
Управління асортиментом і якістю товарів і послуг	Формування і представлення заявок і замовлень на виробництво і постачання товарів. Формування торгового асортименту. Закупівля товарів. Вишукування додаткових товарних ресурсів. Контроль якості товарів.	Участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників з орієнтацією на ринок. Формування товарного асортиментів із забезпеченням пріоритету споживачів. Закупівлі товарів з урахуванням споживчих властивостей, цін, стійкості характеристик, конкурентоспроможності. Інтеграція торгової і виробничої політики. Розробка пропозицій по відновленню асортименту. Участь в комісіях і художньо-технічних радах з атестації товарів по категоріях якості.
Управління збутом і розподілом	Реалізація товарів, планування товарів. Встановлення господарських зв'язків і здійснення договірних стосунків. Надання додаткових послуг, транспортування, складування. Здійснення правової роботи. Планування і управління торговою діяльністю. Ведення звітності аналіз продажів управління торговим персоналом.	Планування і управління торговою діяльністю; підготовка фінансової системи збуту, вибір каналів збуту, складання і здійснення планів збуту, організаційні торгові комунікації. Планування товарообігу в асортиментному розрізі. Маневрування товарними ресурсами. Складання і здійснення планів реалізації, підготовка прогнозів кон'юнктури. Аналіз продажів Використання найбільш сучасного торгового устаткування і привабливе оформлення залів.
Управління рекламою і стимулювання збуту	Стимулювання працівників збуту: матеріальне заохочення. Стимулювання збуту: знижка з ціни	Стимулювання збуту: вручення сувенірів, премій, проведення конкурсів; організація виставок, вітрин, упаковка. Проведення рекламних заходів.

Розподіл елементів маркетингу між відділами «Фокстрот» представлений в таблиці 2.27.

Таблиця 2.27 - Розподіл елементів маркетингу між відділами для «Фокстрот»

Відділи	Маркетингові функції			
	Маркетингові дослідження	Управління асортиментом і якістю	Управління збутом і розподілом	Управління рекламою і СТИЗ
Планово-економічний відділ	Вивчення маркетингової інформації, облік показників діяльності за попередній період.	Контроль за виконанням плану відносно товарообігу. Аналіз причин невиконання або перевиконання планових показників діяльності	Планування господарських показників, поточних і перспективних планів, нормативів, матеріальних і трудових витрат. Облік залишків товарів в торговій мережі.	Облік витрат на рекламу і СТИЗ, їх планування і контроль.
Відділ організації торгівлі	Вивчення попиту і кон'юнктури ринку, аналіз ефективності використання ресурсів підприємства. Облік скарг покупців.	Планування купівельної діяльності, укладення договорів з постачальниками, контроль за правильним встановленням цін. Аналіз якості продукції, глибини і широти асортиментів.	Впровадження прогресивних форм торгівлі, регулювання закупівель і зберігання товарів. Впровадження прогресивних форм і методів продажу. Сучасне оформлення вітрин.	Підготовка презентацій, заходів відносно прискорення оборотності, рекламних заходів. Планування проведення виставок і ярмарків.
Бухгалтерія	Вивчення внутрішньої і зовнішньої інформації.	Планування основних фінансових показників.	Складання фінансових планів, аналіз основних показників діяльності.	Облік засобів на СТИЗ покупців і персоналу і рекламу.
Відділ кадрів	Розрахунок необхідної потреби в трудових ресурсах.	Підбір фахівців з управління асортиментом і якістю товарів.	Підбір фахівців з управлінським збутом і розподілом.	Підбір фахівців з управління СТИЗ і рекламою.
Відділ маркетингу	Збір, дослідження і накопичення інформації про стан зовнішнього середовища	Надання рекомендацій відносно формування асортиментної політики.	-	Організація і контроль за здійсненням комунікаційної політики підприємства

На основі цієї таблиці можна відмітити, що найактивніше і більшою мірою функції маркетингу виконуються відділом організації торгівлі.

В «ELDORADO» маркетингові функції виконуються в меншому об'ємі, ніж у «Фокстрот» (таблиця 2.28).

Таблиця 2.28 - Розподіл елементів маркетингу між відділами для «ELDORADO»

Відділи	Маркетингові функції			
	Маркетингові дослідження	Управління асортиментом і якістю	Управління збутом і розподілом	Управління рекламою і СТИЗ
Відділ економічного аналізу, роботи і заробітної плати	Облік показників діяльності за попередній період.	Контроль за виконанням плану відносно товарообігу.	Планування господарських показників, поточних і перспективних планів, нормативів, матеріальних і трудових витрат. Облік залишків товарів в торговій мережі.	-
Відділ організації торгівлі	Облік скарг покупців.	Планування купівельної діяльності, укладення договорів з постачальниками, контроль за правильним встановленням цін. Аналіз якості продукції, глибини і широти асортиментів.	Впровадження прогресивних форм торгівлі, регулювання закупівель і зберігання товарів. Сучасне устаткування.	Підготовка презентацій, заходів відносно прискорення оборотності.
Бухгалтерія	Вивчення внутрішньої і зовнішньої інформації.	Планування основних фінансових показників.	Складання фінансових планів аналіз основних показників діяльності.	Облік засобів на СТИЗ покупців і персоналу.
Відділ управління і підготовки кадрів	Розрахунок необхідної потреби в трудових ресурсах.	Підбір фахівців з управління асортиментом і якістю товарів.	Підбір фахівців з управління збутом і розподілом.	Підбір фахівців з управління СТИЗ.

Основною проблемою на досліджуваних підприємствах при виборі елементів, є, скоріш за все, незлагодженість дій: часткове дослідження цін, попиту споживачів, товарного асортименту, постачальників та інше. Підприємствам необхідно обрати, які конкретно елементи гратимуть керівну роль, а які другорядну. Головним чином це залежить від цілей підприємств, їх стадії життєвого циклу і загального стану стратегій.

Для того, щоб впровадити на підприємстві маркетингове управління, необхідно здолати перешкоди, пов'язані з небажанням і нерозумінням працівниками необхідності цих нововведень. Таким чином, для керівництва підприємств торгівлі виникає необхідність маркетингового управління персоналом і постійного ретельного його дослідження.

На підприємствах в системі управління персоналом час від часу використовуються наступні заходи: проводяться семінари для працівників, святкові вечори, здійснюється управління підвищенням кваліфікації, навчанням основам роботи зі споживачами, проводяться атестації, тощо. Але, всеж-таки, не виконується ряд функцій по управлінню персоналом і забезпеченню нормальної його роботи. Найважливішими з них є аналіз і регулювання колективних і особистих взаємовідносин, стосунків з керівництвом, управління виробничими і соціальними конфліктами, аналіз кадрового потенціалу і потреби у фахівцях, планування і контроль ділової кар'єри, управління трудовою мотивацією. Найважливішим критерієм підбору кандидатів виступає наявність професійного досвіду, а рівень освіти переходить на друге місце.

Оцінка конкурентоспроможності управління персоналом відображена в таблиці 2.29.

Сильну конкурентну позицію в області управління персоналом обох підприємств займають такі критерії як: управління горизонтальною кар'єрою і рівень професійної освіти. Це означає, що ці чинники є сильними сторонами діяльності підприємств.

Таблиця 2.29 - Критерії оцінки сильних і слабких сторін «Фокстрот» та «ELDORADO»

<i>Критерії оцінки</i>	<i>Шкала оцінки</i>		
	<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>
<i>Продуктивність праці</i>			
<i>Витрати на навчання</i>			
<i>Рівень мотивації</i>			
<i>Міра участі персоналу в управлінні</i>			
<i>Управління горизонтальною кар'єрою</i>			
<i>Управління вертикальною кар'єрою</i>			
<i>Рівень професійної майстерності</i>			
<i>Стан морально-психологічного клімату в колективі</i>			
<i>Готовність до інновацій</i>			
<i>Наявність зворотного зв'язку</i>			



«Фокстрот»



«ELDORADO»

Перевагою «Фокстрот» перед «ELDORADO» в управлінні персоналом є: витрати на навчання, управління вертикальною кар'єрою і стан морально-психологічного клімату в колективі. Перевагою «ELDORADO» є наявність зворотного зв'язку персоналу з керівництвом.

Позбавившись від цих недоліків «Фокстрот» та «ELDORADO» зможуть набагато підвищити ефективність роботи окремих працівників і конкурентоспроможність підприємства в цілому. Аналіз системи управління персоналом робився на основі вивчення первинної інформації і опитувань персоналу за допомогою анкет (додатки В, Г).

Одну з головних ролей в маркетинговому управлінні підприємством грає контроль.

Система стратегічного і тактичного планування в «Фокстрот» і «ELDORADO» представлена короткостроковими і середньостроковими планами. Відсутність довгострокового планування обумовлена неможливістю підприємств запланувати

зміни в зовнішньому середовищі. Також відсутність довгострокового планування обумовлена тим, що на підприємствах не використовуються стандартні комп'ютерні програми планування.

Система маркетингового контролю на досліджуваних підприємствах представлена попереднім, поточним і кінцевим контролем.

Попередній контроль проводиться з метою упевненості в тому, що усі чинники готові до реалізації маркетингових заходів. Поточний контроль перевіряє, як відбувається маркетинговий процес, які є відхилення від запланованого і сприяє своєчасному прийняттю заходів, що коригують. Кінцевий контроль - це процес порівняння результатів проведення маркетингових заходів із запланованими.

У сучасних умовах функціонування перед торговими підприємствами виникає необхідність в управлінні ризиками. Причому, це необхідно здійснювати як по окремих елементах маркетингу, так і загальними маркетинговими ризиками.

Шкала оцінки рівня ризику представлена в таблиці 2.30.

Таблиця 2.30 - Шкала оцінки рівня ризику

Рівень ризику	Допустимий рівень	Підвищений рівень	Високий рівень	Критичний рівень
Бали				
Рівень ризику окремих елементів маркетингу	5-10	11-15	16-20	21-25
Рівень маркетингового ризику	20-40	41-60	61-80	81-100

Таблиця 2.31 - Результати виявлення рівня ризику в «Фокстрот» і «ELDORADO»

Вид ризику	«Фокстрот»		«ELDORADO»	
	Бали	Рівень ризику	Бали	Рівень ризику
Товарний ризик	16	високий	16	високий
Ціновий ризик	18	високий	16	високий
Збутовий ризик	17	високий	21	критичний
Ризик системи просування	16	високий	20	високий
Ризик системи управління персоналом	19	високий	21	критичний
Маркетинговий ризик	86	критичний	94	критичний

Розроблена нами методика визначення рівня загального маркетингового ризику і рівня ризику по окремих елементах комплексу маркетингу представлена в розділі 3.

Таким чином, ми бачимо, що по усіх елементах маркетингу в «Фокстрот» виявлений високий рівень ризику (16-19 балів), а в «ELDORADO» виявлений критичний рівень збутового ризику (21 бал) і ризику системи управління персоналом (21 бал). У обох підприємствах простежується критичний рівень маркетингового ризику («Фокстрот» - 86 балу, «ELDORADO» - 94 бали).

Отже, проведене дослідження маркетингового управління в «Фокстрот» і «ELDORADO» в розрізі елементів маркетинг-мікс показало, що обидва підприємства мають як сильні, так і слабкі сторони, що вимагає від керівництва удосконалення управління маркетинговою діяльністю на своїх підприємствах.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1 Програмування маркетингової діяльності

Аналіз діяльності «Фокстрот» і «ELDORADO» дозволив зробити висновок про те, що «Фокстрот» має досить стійку позицію на ринку, а «ELDORADO» дещо слабкіше та має нестабільну ринкову позицію. В той же час необхідно відмітити, що обидва підприємства характеризуються недостатньо ефективною загальною системою управління. Це негативно відбивається на основних показниках діяльності і знижує рівень їх конкурентоспроможності.

Таким чином, основними завданнями «Фокстрот» на сучасному етапі мають бути: збереження зайнятих позицій і поліпшення основних показників діяльності, які є слабкими сторонами, за рахунок використання маркетингового підходу в управлінні підприємством. Основними завданнями «ELDORADO» є: покращення ринкової позиції за рахунок підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому, а також підвищення основних показників діяльності.

Для підвищення ефективності функціонування кожному з підприємств необхідно обрати стратегію і забезпечити її реалізацію. Реалізацію обраної стратегії доцільно здійснювати за допомогою розробки і використання комплексної програми маркетингу.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і ситуації, що швидко змінюється, керівництво досліджуваних підприємств повинне не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, що дозволяло б їм встигати за змінами, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Прискорення змін в довкіллі, поява нових запитів і зміна позиції споживача, ріст конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин, привели до різкого зростання значення складання програми маркетингу, яка дозволить раціонально

використати наявні на підприємствах ресурси і упорядковує комплекс заходів по підвищенню конкурентоспроможності в умовах маркетингової орієнтації.

Важливим етапом маркетингового управління діяльністю підприємств є корінна зміна усієї системи планування. На підставі глибоких маркетингових досліджень ринку, системи збуту, споживчих характеристик товарів, конкурентоспроможності, реклами, економічного аналізу витрат, цін і інших показників, проведення мотиваційного аналізу, дослідження зовнішньоторговельного маркетингу, проведеного відділом маркетингу, повинне здійснюватися планування маркетингової стратегії. Ця стратегія у вигляді сформульованих цілей, поставлених завдань, певної послідовності дій знаходить конкретне втілення в програмі маркетингу.

Існує три основні підходи до розробки маркетингових програм:

- централізоване планування, коли розробка загальної програми і її складових частин здійснюється керівництвом;
- децентралізоване планування, коли функціональні підрозділи складають окремі функціональні програми, які після затвердження керівництвом об'єднуються в єдині зведені програми;
- зустрічне планування, коли спільні цілі встановлює керівництво, а конкретні програми їх досягнення розробляють функціональні підрозділи, після чого вони затверджуються керівництвом і під них виділяються ресурси.

З усіх перерахованих підходів в справжніх умовах господарювання прийнятнішими є зустрічне планування, яке забезпечує комплексний підхід, об'єднує централізоване управління (невід'ємна риса маркетингу) з ініціативою, самостійністю і заповзятливістю безпосередніх виконавців, які знають стан, тенденції, перспективи розвитку ринку, що підвищує обґрунтованість планування.

Залежно від тимчасового періоду, на який розробляються програми, вони можуть бути довгостроковими і короткостроковими. За призначенням маркетингові програми можна розділити на загальні, спеціальні, пов'язані із здійсненням окремих цільових проектів. Спеціальні програми розробляються

створеною функціональною групою. Ці програми можуть бути короткостроковими або довгостроковими.

На основі маркетингової стратегії складається програма, в якій встановлюються конкретні завдання, розробляється кошторис прибутку і витрат, намічають заходи по виконанню плану.

Доцільно розробляти декілька варіантів програм. Кожен варіант програми повинен відрізнятися від інших конкретними маркетинговими заходами: об'ємом продажі, кількістю і структурою наданих додаткових послуг, засобами транспортування і доставки товарів, засобами реклами, методами СТИЗ і так далі. Їх порівняльний аналіз дозволить вибрати найбільш ефективний.

Керівництву досліджуваних підприємств доцільно максимально дотримуватися принципів маркетингу, скласти програму маркетингової діяльності, більше уваги приділяти асортименту і якості товарів. Таким чином, першим кроком для підвищення ефективності діяльності підприємств є організація маркетингової діяльності, яка повинна включати наступні елементи:

- організацію повноцінної служби маркетингу;
- укомплектовування служби відповідними кадрами;
- встановлення функціональних прав, обов'язків і відповідальності співробітників служби маркетингу.

Основне завдання служби по організації маркетингу на підприємстві - надавати усім підрозділам необхідну ринкову інформацію, координувати їх роботу з орієнтацією на потреби ринку, конкретних споживачів і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Організація служби маркетингу - ця структурна побудова для управління маркетинговими функціями, яка встановлює підлеглисть, відповідальність за виконання поставлених перед підприємством цілей і завдань. Підприємство повинне розробити таку структуру служби маркетингу, яка б узяла на себе виконання усіх маркетингових функцій.

Становлення нової організаційної структури повинне здійснюватися в три етапи. Для «ELDORADO» на першому етапі у функціональні обов'язки штатних

співробітників діючих традиційних підрозділів необхідно ввести відповідні маркетингові функції. Загальне керівництво маркетинговою діяльністю на цьому етапі перекладається на заступника директора по торгівлі.

На другому етапі доцільно призначити маркетологом одного із співробітників підприємства, який в майбутньому, можливо, стане начальником відділу маркетингу.

На третьому етапі, оцінивши усі негативні і позитивні моменти, які з цим пов'язані, до складу традиційних структурних підрозділів необхідно ввести новий - відділ маркетингу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Перерозподіл фахівців з метою створення служби маркетингу в «ELDORADO»

Існуючі структури	Кількість людей	Нова організаційна структура					Служба маркетингу				
		Комерційний відділ	Відділ організації торгівлі	Відділ економічного аналізу, кадрів і заробітної плати	Відділ управління і підготовки кадрів	Бухгалтерія	1*	2*	3*	4*	5*
1. Комерційний відділ	11	9					1				1
2. Відділ організації торгівлі	15		13					1		1	
3. Відділ економічного аналізу, роботи і заробітної плати	10			9					1		
4. Відділ управління і підготовки кадрів	9				9						
5. Бухгалтерія	10					10					
Разом	55	9	13	9	9	10	1	1	1	1	1

Комплектування маркетингової служби доцільно здійснювати за рахунок внутрішніх джерел, тобто шляхом висунення з числа штатних співробітників підприємства.

Пояснення до таблиці 3.1:

- 1*- Керівник служби маркетингу
- 2*-Фахівець з маркетингових досліджень
- 3*-Фахівець з управління асортиментом і якістю
- 4*-Фахівець з управління розподілом і збутом
- 5*-Фахівець з управління рекламою і СТИЗ.

Таким чином, з таблиці можна побачити, що служба маркетингу складається з 5 фахівців, де: 1 - керівник служби маркетингу, 2 - фахівець з маркетингових досліджень, 3 - управління асортиментом і якістю товарів, 4 - фахівець з управління розподілом і збутом, 5 - рекламою і СТИЗ. 3-х фахівців було взято з відділу організації торгівлі, 1-го - з відділу економічного аналізу, кадрів і заробітної плати.

Відділ маркетингу стане провідним відділом, на який перекладається розробка усіх маркетингових програм (планів), їх координація, а також відповідальність за їх виконання і за досягнення заданих в області маркетингу цілей. У цьому відділі зосереджується вся маркетингова інформація, а на її основі розробляються рекомендації з питань торгової, асортиментної, цінової, фінансової, кадрової політики, а також взаємовідносини з виробниками і з іншими підприємствами.

У «Фокстрот» відбувається реорганізація процесу управління підприємством, внаслідок чого був введений відділ маркетингу, до складу якого входять два фахівці, які мають конкретні обов'язки, але не здійснюють управління маркетинговою діяльністю на необхідному рівні. На нашу думку, доцільно створювати нову структуру, в якій із самого початку основою була б служба маркетингу. Ця служба повинна мати функціональну організацію, в яку б входили фахівці з маркетингових досліджень, по управлінню асортиментом і якістю товарів, по управління збутом і розподілом, по рекламі і СТИЗ, тобто відділ маркетингу вивчатиме запити споживачів, можливості підприємства, даватиме рекомендації відносно пристосувань роботи підприємства до запитів ринку в питаннях асортименту, якості товарів, вибору каналів збуту, постачальників, повністю управляти рекламною діяльністю підприємства,

ставити стратегічні і тактичні цілі і здійснювати стратегічне планування. Усі інші підрозділи виконуватимуть оперативні завдання відділу маркетингу і стежитимуть за поточною роботою підприємства.

Таблиця 3.2 - Перерозподіл фахівців з метою створення служби маркетингу в «Фокстрот»

Існуючі структури	Кількість людей	Нова організаційна структура						Нова служба маркетингу				
		Відділ економічного аналізу і прогнозування	Відділ організації торгівлі	Відділ цін	Відділ кадрів	Бухгалтерія	Відділ маркетингу	1*	2*	3*	4*	5*
Нові найняті фахівці	2							1				1
1.Відділ економічного аналізу і прогнозування	16	15							1		1	
2.Відділ організації торгівлі	24		23							1		
3.Відділ цін	8			7					1			
4.Відділ кадрів	9				9							
5.Бухгалтерія	11					11						
6.Відділ маркетингу	2						0			1		1
Разом	72	15	23	7	9	11	0	1	2	2	1	2

Фахівцями з маркетингових досліджень можливо призначити фахівця з відділу економічного аналізу і прогнозування і з відділу цін, фахівцями з управління асортиментом і якістю - фахівців з відділу організації торгівлі; фахівцем з управління розподілом і збутом - фахівця з відділу економічного аналізу і прогнозування і фахівцями з реклами і СТИЗ - працівника з відділу організації торгівлі і найманого фахівця, який має досвід подібної роботи.

Таким чином, з таблиці можна побачити, що служба маркетингу складається з 5 фахівців, де: 1*- керівник служби маркетингу, 2* - два фахівця з маркетингових досліджень, 3* - два фахівці з управління асортиментом і якістю товарів, 4*- фахівець з управління розподілом і збутом, 5*- два фахівці з реклами і СТИЗ. Один

фахівець був переведений з відділу організації торгівлі, два - з відділу економічного аналізу і прогнозування, два - з відділу маркетингу і один - з відділу цін.

Створена служби маркетингу в «Фокстрот» повинна відразу ж стати головним відділом, на який покладається розробка усіх маркетингових програм, їх координація, а також відповідальність за їх виконання і за досягнення поставлених в області маркетингу цілей.

Оскільки «Фокстрот» і «ELDORADO» є великими підприємствами, які реалізують велику кількість товарів, то їм доцільно застосувати функціональну організаційну структуру маркетингової служби, а по мірі накопичення досвіду, вже будувати структуру за товарною ознакою.

Така організаційна побудова усуне існуючу роз'єднаність в комерційній роботі, копіювання окремих функцій, дозволить націлити діяльність усіх функціональних підрозділів на максимальний облік потреб споживача.

При удосконаленні маркетингового управління на підприємстві, одним з головних завдань для керівництва стає створення системи маркетингових досліджень.

Ця система дозволяє досліджувати проблеми функціонування підприємства в умовах маркетингового середовища, визначити їх обумовленість у минулому і майбутньому, а також створювати передумови для ухвалення вірних та обґрунтованих управлінських рішень.

Метою досліджень є забезпечення підприємства надійною і достовірною інформацією про ринок, конкурентне середовище, конкурентів, структуру і динаміку попиту, смаки і побажання споживачів для формування товарного асортименту, який відповідає потребам ринку і задовольняє попит краще, ніж товар конкурента.

Основним завданням маркетингових досліджень є створення умов для пристосування усієї комерційної діяльності підприємства до змін попиту і розробка системи організаційно-технічних заходів по підвищення конкурентоспроможності підприємства і в першу чергу його товарів.

Формування оптимально розвиненої системи інформаційного забезпечення є ключовим чинником ефективності проведення маркетингових досліджень. Його здійснення припускає вибір джерел інформації за допомогою використання як нових, так і традиційних джерел; вибір методів збору інформації шляхом використання комбінації кабінетних і польових досліджень; систематизацію даних і отримання необхідної інформації; обробку і передачу інформації керівництву і зацікавленим особам підприємства.

Функціонування інформаційних систем маркетингу повинне супроводжуватися їх постійним удосконаленням, створенням інтегрованих систем маркетингової інформації, які надають важливу допомогу в рішенні проблем підприємства. Організація маркетингових досліджень охоплює формування об'єктів і суб'єктів маркетингових досліджень. Об'єктами дослідження виступатимуть безпосередньо «Фокстрот» та «ELDORADO» та їх маркетингове середовище. Суб'єктами маркетингових досліджень є фахівці і підрозділи апарату управління, що виконують відповідні функції маркетингу.

Найважливішим елементом підсистеми організації маркетингових досліджень є виявлення проблем в ході проведення діагностики системи управління.

Так, на основі проведених досліджень в розділах 2.2 і 2.3 кваліфікаційної (магістерської) роботи підприємств «Фокстрот» та «ELDORADO», було виявлено ряд проблем, які представлені в таблицях 3.3 і 3.4 відповідно. Після аналізу проблем підприємств доцільно побудувати «дерево проблем» (додатки Д, Ж).

Для визначення відносної значущості, важливості і невідкладності рішення виявлених проблем доцільно використати метод експертних оцінок.

Таблиця 3.3 - Експертні оцінки проблем в «Фокстрот»

Назва проблеми	Значущість проблеми, бали	Невідкладність проблеми, бали	Тенденції розвитку проблеми
1. Нестійке фінансове положення підприємства	10	10	занадто повільне поліпшення
2. Великі витрати на звернення	10	9	погіршення ситуації
3. Неефективне управління	9	10	погіршення ситуації

Продовження таблиці 3.3

Назва проблеми	Значущість проблеми, бали	Невідкладність проблеми, бали	Тенденції розвитку проблеми
4. Недостатня маркетингова активність підприємства	9	10	ситуація має тенденцію до поліпшення
5. Відсутність визначення необхідності, комплексності комунікаційної політики і оцінки її ефективності	9	10	ситуація залишається без зміни
6. Відсутність маркетингових досліджень конкурентного середовища, конкурентів і конкурентоспроможності	9	9	ситуація має тенденцію до поліпшення
7. Відсутність гнучкої цінової політики	9	8	ситуація залишається без зміни
8. Неефективна товарна політика	8	9	ситуація має тенденції до поліпшення

Таблиця 3.4 - Експертні оцінки проблем в «ELDORADO»

Назва проблеми	Значущість проблеми, бали	Невідкладність проблеми, бали	Тенденції розвитку проблеми
1. Збиткова діяльність підприємства	10	10	ситуація залишається без зміни
2. Практично не використовуються елементи комунікаційної політики	10	10	ситуація має тенденцію до поліпшення
3. Великі витрати на звернення	10	9	погіршення ситуації
4. Неефективне управління персоналом	9	10	погіршення ситуації
5. Низька маркетингова активність підприємства	9	10	ситуація залишається без зміни
6. Відсутність будь-яких маркетингових досліджень	9	9	ситуація залишається без зміни
7. Відсутність гнучкої цінової політики	9	8	ситуація залишається без зміни
8. Неефективна товарна політика	8	9	ситуація має тенденцію до поліпшення

З цих таблиць ми бачимо, що «Фокстрот» та «ELDORADO» мають велику кількість важливих і невідкладних проблем, які потребують досконального аналізу

і ухвалення управлінських рішень відносно їх рішення. При цьому в «ELDORADO» практично усі проблеми не мають тенденції до поліпшення.

Результати діагностики системи управління підприємством мають бути покладені в основу підсистеми планування маркетингових досліджень. У рамках цієї підсистеми формуються цілі маркетингових досліджень, розробляється програма і визначаються асигнування на маркетингові дослідження.

Ефективність маркетингових досліджень забезпечують системи контролю і координації маркетингових досліджень.

Наступним етапом удосконалення системи маркетингового управління є створення системи програмування діяльності підприємства, яка охоплює такі маркетингові елементи:

- встановлення цілей маркетингу, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства;
- визначення основних завдань з урахуванням життєвого циклу підприємства;
- розробка комплексу маркетингу підприємства;
- контроль.

«Фокстрот» та «ELDORADO» діють на стадії зрілості свого життєвого циклу, але переслідують різні маркетингові цілі. Головною метою «Фокстрот» є збереження позицій на ринку, а завданням - забезпечення стабільності господарської діяльності. Головною метою «Ельдорадо» є активне поліпшення своєї ринкової позиції, а завданням - забезпечення прибутковості функціонування.

На цій стадії перетворень підприємствам потрібно вирішити для себе: продовжувати діяльність на ринку або залишити ринок. Обом підприємствам слід залишитися на ринку. При цьому «Ельдорадо» доцільно використати підтримувальну стратегію маркетингу, тобто зберегти наявні сегменти ринку, канали збуту, систему стимулювання або можливо сконцентрувати свої зусилля і ресурси тільки на найбільш містких ринках. У цій ситуації може настати стадія відродження.

Реалізація усіх вищезазначених заходів може здійснитися за допомогою розробки комплексу маркетингу. При цьому необхідно розробити рекомендації відносно:

- ✓ товарної політики;
- ✓ цінової політики;
- ✓ збутової політики;
- ✓ політики відносно персоналу;
- ✓ комунікаційної політики.

Рішення в товарній політиці залежать від стадії життєвого циклу товару. У магістерській роботі аналіз товарного асортименту для обох підприємств проводився на основі використання матриці БКГ (підрозділ 2.1). У цьому розділі доцільно запропонувати наступні рекомендації.

- Для товарних груп, які увійшли до поля "Важкі діти" необхідно: проведення рекламних заходів для більшої інформованості споживачів, що потребує значних фінансових вкладень; встановлення ціни просування; організація пробних продажів; демонстрація властивостей продуктів.
- Для товарних груп, які увійшли до поля "Зірки" можна порекомендувати проведення менш інтенсивних заходів по СТИЗ; використання спонукальної реклами; змінити цінову політику задля росту об'єму продажів, що приведе до росту прибутку.
- Для товарних груп, які увійшли до поля "Собаки" потрібний перегляд асортиментної політики, а зокрема, виведення з асортиментів найбільш неперспективних товарів і розпродаж залежаної продукції. В даному випадку необхідно збільшити рентабельність, понизивши витрати на маркетинг або вийти на спеціальний ринок.
- Для товарних груп, які увійшли до поля "Дійні корови" особливу увагу необхідно приділити збільшенню попиту через проведення інтенсивних заходів по СТИЗ і зниження ціни на цю продукцію. На цій стадії необхідно приділити увагу поліпшенню контролю якості товарів, його характеристик; наданню рекомендацій виробникам відносно додаткових властивостей і вдосконаленню дизайну.

Підприємствам необхідно постійно стежити за динамікою товарообігу і прибутку з метою виявлення стадії ЖЦТ і відповідного коригування своєї товарної політики. В процесі оптимізації асортименту управлінський вплив має бути спрямований на головні характеристики: широту, глибину, гармонійність.

Також необхідно посилити контроль якості товарів і надавати якісніші послуги, ніж конкуренти, завдяки швидкості доставки і реакції на запити споживачів і використати такий підхід, як технологічне лідерство, коли підприємство постійно одним з перших пропонує товари з новими характеристиками, що також може стати джерелом підвищення конкурентоспроможності.

Ціна - це оцінка споживчої вартості товару на погляд того, хто робить або обмінює товар. Встановлення ціни повинне здійснюватися згідно з характеристиками цільового ринку, набором запропонованих товарів і послуг і рівнем конкуренції.

У основі формування цінової політики «Фокстрот» та «ELDORADO» повинна лежати маркетингова модель встановлення ціни:

1. Визначення мети ціноутворення.
2. Виявлення чинників, що впливають на ціну.
3. Розробка стратегії ціноутворення.
4. Визначення кінцевої ціни.
5. Коригування рівня цін.
6. Оцінка і контроль цін.

Мета ціноутворення «ELDORADO» має бути заснована на збуті (збільшенні об'єму збуту і долі на ринку), оскільки це підприємство має збиток від реалізації. Для реалізації цієї мети необхідно використати стратегію «проникнення»: встановлюються ціни нижчі, ніж у конкурента для захоплення масового ринку. Це важливо, оскільки споживачі чутливі до ціни, а конкуренти ведуть інтенсивну цінову конкурентну боротьбу.

«Фокстрот» не може собі дозволити встановлювати максимально низькі ціни, оскільки воно не має додаткових фінансових ресурсів. Таким чином, стратегії ціноутворення повинні базуватися на попиті і конкуренції, тобто повинні встановлюватися ціни, прийнятні на ринку.

Шляхом моніторингу маркетингового середовища постійно повинен визначатися вплив різноманітних чинників на ціну, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Серед таких чинників на досліджувані підприємства в

даний момент сильний вплив роблять: рівень інфляції, купівельна спроможність населення, споживачі, постачальники, конкуренти.

При встановленні кінцевої ціни необхідно використати різноманітні підходи:

1. Встановлення цін згідно ЖЦТ у рамках матриці БКГ :

- нижчі ціни на товари "Собаки" і "Дійні корови";
- ціни більше завищені на товари групи "Важкі діти";
- на товари "Зірки" ціни можуть коливатися згідно з основними завданнями підприємства.

2. Ініціативна зміна цін:

- підвищення (якщо попит перевищує пропозицію);
- зниження.

3. Встановлення цін на нові товари:

- зняття вершків (ціни завищені);
- стрімке впровадження (ціни занижені).

Для ефективності цінової політики необхідно постійно здійснювати коригування цін за допомогою гнучкої системи знижок, тобто необхідно впровадити:

- знижки за кількість товарів, які купуються;
- сезонні знижки;
- знижки з ціни на залежану продукцію;
- розпродаж застарілої продукції;
- вагомні знижки на продукцію, що не має попиту.

При здійсненні цінової політики важливу роль грає контроль. Контроль припускає з'ясування необхідності зміни і коригування цін у відповідь на поведінку покупців, конкурентів. При цьому необхідно визначати, наскільки досягаються цілі відносно прибутку і об'єму продажів.

Важливим елементом ефективності діяльності підприємства є збутова політика, роль якої в сучасних умовах істотним чином зростає. Важливість збутової політики обумовлена тим, що необхідно реалізовувати товари так, щоб виручка від їх реалізації була вища за витрати, щонайменше, на величину, яка забезпечує необхідний рівень рентабельності, щоб комерційний ризик був зведений до

мінімуму, а кожна наступна угода була не просто масштабніша, але і зміцнювала позиції підприємства на ринку, посилювала довіру до нього з боку партнерів. Тому завдання формування обґрунтованої збутової політики є дуже актуальним в умовах сьогодення.

Основними завданнями фахівців «Фокстрот» та «ELDORADO» відносно збутової політики мають бути: підготовка прогнозів збуту і кон'юнктури ринку; розробка плану роздрібного товарообігу в асортиментному розрізі; реалізація конкурентоздатних товарів населенню; управління товарними запасами; ведення складського господарства; маневрування товарними ресурсами; надання комплексу додаткових послуг споживачам; вибір форм і методів обслуговування покупців.

Для удосконалення збутової політики досліджуваних підприємств необхідно приділити особливу увагу наступним напрямкам діяльності.

1. Забезпечення росту об'ємів збуту товарів з урахуванням вимог ринку і можливостей підприємства. Це можливо тільки завдяки проведенню маркетингових досліджень макро- і мікросередовища підприємства і на їх основі складанню прогнозів і чітких планів коригування збутової політики, враховуючи при цьому конкретні вимоги ринку і внутрішній потенціал підприємства.

2. Забезпечення ефективної системи розподілу і безперебійної реалізації товарів через вдосконалення форм продажу товарів для забезпечення зручностей покупцям і підвищення рівня торгового обслуговування покупців.

3. Розширення сегментів споживчого ринку, який обслуговується підприємством завдяки активному впливу на ринок споживачів за допомогою заходів по формуванню попиту і стимулюванню збуту.

Треба відмітити, що головним недоліком «ELDORADO» є непрезентабельне представлені товарів, що реалізуються. Тому, необхідно здійснити оформлення інтер'єрів, використати голосову рекламу товарів, показ товарів по телевізору, тобто ті заходи, які притягають додаткових споживачів в Торговий центр.

Значення персоналу в сучасних умовах постійно зростає, оскільки торгові працівники, фахівці і керівники повинні мати необхідні професійні знання і сучасні методи ведення комерційної діяльності, уміти творчо підходити до рішення ринкових проблем, своєчасно реагувати на умови маркетингового оточення, яке

постійно змінюється, забезпечувати нормальне функціонування підприємств в умовах загострення конкуренції і їх орієнтації на потреби покупців. Для ефективної роботи підприємства необхідно укомплектувати штат фахівцями, які мають достатню кваліфікацію. Особливу увагу необхідно приділити системі стимулювання персоналу з метою підвищення продуктивності праці.

Маркетингове управління персоналом в «Фокстрот» та «ELDORADO» повинно включити реалізацію заходів по наступних напрямках:

1. Встановлення і розвиток договірних зв'язків відносно залучення молодих фахівців. Причому, замовлення на підготовку конкурентоздатного працівника не має бути просто формальною заявкою підприємства учбовому закладу. Підприємства мають бути зацікавлені у своєму потенційному працівнику, у зв'язку з чим, замовлення рекомендується розширювати різними формами участі в його виконанні.

2. Сприяння створенню єдиної інформаційної мережі в регіоні, яка дозволяє виявити не лише попит і пропозицію на ринку праці, міру конкуренції, але і бажання та переваги споживачів робочої сили.

3. Процедура прийому і оформлення працівника на робоче місце як перша умова його успішної соціально-психологічної і психофізіологічної адаптації. Для нових працівників рекомендується організувати спеціальний курс навчання і виховання, покликаний найшвидше і раціонально адаптувати їх до стилю і методів роботи на підприємстві (у підрозділі).

4. Розміщення і професійна адаптація працівника в трудовому колективі. Працівника слід призначати на посаду із строго обкресленими обов'язками, з ясними вимогами до професійних і особових якостей. Формування персоналу за принципом "команди" рекомендується проводити на принципах сумісності, "взаємодоповненості" і націленості на групову роботу.

5. Планування ділової кар'єри. Комплексному характеру підвищення кваліфікації кожного працівника як по "горизонталі", так і по "вертикалу" сприяє надання можливості виконувати обов'язки практично усіх працівників одного з ним рівня в даному і суміжному підрозділах, колег, що стоять нижче за рангом, а також певної частини обов'язків безпосереднього керівника. Управління

професійно-кваліфікаційним просуванням має бути спрямоване на виявлення резервів психомотиваційного механізму професійної діяльності працівника і приведення їх в дію шляхом посадового, кваліфікаційного переведення в іншу сферу діяльності.

6. Поширення знань в області маркетингу персоналу серед усіх управлінських працівників підприємства. Знання і уміння в області маркетингу зможуть полегшити рішення завдань, які виникають на кожному етапі діяльності.

7. Формування стійкої зацікавленості працівників у високому рівні результативності функціонування підприємства, яке передбачає використання засобів мотивації високої ефективності роботи. Відмітимо, що у своїй діяльності «Фокстрот» та «ELDORADO» повинні використати стимули тривалого і короточасного впливу.

Таким чином, підприємствам доцільно використати наступну систему мотивації працівників :

- О дохід працівників має бути поставлений в залежність від ефективності їх діяльності;

- О участь в прибутку є сильним фактором-мативатором, причому, необхідно надати право спадкоємства дивідендів на акції родичами;

- О наданням різних пільг соціального характеру (надання безкоштовних путівок, житла, матеріальна допомога на будівництво будинків, облаштуваність дачних і садових ділянок і інше);

- О максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних звичок, творчих здібностей і уміння знайти себе в новій обстановці; заохочення досягнень співробітників і їх особистого вкладу; створення можливостей для творчого росту; залучення працівників до ухвалення управлінських рішень; забезпечення захисту прав і гідності; гарантія особистої захищеності;

- О система атестацій і співбесід, яка включає оцінку діяльності працівників з точки зору поставлених перед ним цілей, повинна базуватися на об'єктивній оцінці;

О навчання і підвищення кваліфікації персоналу за кошти підприємства допоможе максимально пристосувати працівників до потреб сучасного ринку і понизити опір до інновацій;

О зазвичай повинні заохочуватися також такі якості, як лояльність відносно підприємства, працьовитість, ощадливість.

Управління трудовими ресурсами на основі маркетингу повинно носити циклічний характер і включати наступні етапи: вивчення і прогнозування потреби в кадрах; підбір кадрів; оцінка професійної діяльності кадрів; мотивація кадрового потенціалу; навчання і підвищення кваліфікації кадрів. Використання маркетингу в управлінні персоналом сприятиме не лише його вдосконаленню, але і підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Комунікаційна політика підприємства - це з'єднання реклами, заходів по стимулюванню збуту, особистих продажів і пропаганди, які включають заходи «паблік-рілейшнз». «Фокстрот» та «ELDORADO» необхідно широко і систематично використовувати у своїй діяльності систему просування, оскільки від якості її використання і наряду залежить рівень конкурентоспроможності підприємства і ефективності його діяльності.

Слід зазначити, що для того, щоб рекламні заходи були ефективними і приносили очікуваний результат, їх необхідно ретельно планувати і здійснювати систематично.

Наступним ефективним чинником підвищення конкурентоспроможності є здійснення заходів по СТИЗ покупців, спрямованих на залучення нових споживачів і зміцнення прихильності вже наявних.

Такими заходами можуть бути:

- надання сезонних знижок покупцям;
- надання знижок на застарілу продукцію;
- надання гарантій повернення грошей, якщо товар не відповідає розрекламованим стандартам або якості споживчим характеристикам;
- продаж за нижчою ціною комплектів товарів;

- товари-премії, які пропонуються споживачам за низькою ціною або безкоштовно як подарунки за купівлю інших товарів;
- конкурси, лотереї, ігри, тобто те, що формує сильну прихильність до цього підприємства у споживачів.

При застосуванні перерахованих методів стимулювання покупців обидва підприємства можуть добитися значного збільшення об'єму продажів, притягнути безліч нових споживачів і підвищити свій імідж, що надасть їм значну можливість поліпшити свою ринкову позицію.

Також важливим елементом системи просування є заходи «паблік-рілейшнз», спрямовані на формування позитивного іміджу підприємства у свідомості споживачів. «Фокстрот» та «ELDORADO» доцільно використати наступні заходи:

- публікація у пресі щорічних звітів про результати діяльності підприємства;
- брати участь в різних виставках та ярмарках;
- виступати спонсором різних культурних заходів;
- постійно публікувати статті керівника про діяльність підприємства, про різні нововведення, про задоволення специфічних потреб населення і тому подібне.

Таким чином, при комплексному, систематичному, ретельно продуманому використанні описаних вище заходів системи просування підприємство зможе значно підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок збільшення попиту покупців і їх прихильності до продукції цього підприємства і до самого підприємства. Усе це дозволить зайняти сильну і стабільну конкурентну позицію на споживчому ринку, бути завжди попереду своїх конкурентів і володіти значною конкурентною перевагою.

На підставі глибоких маркетингових досліджень: зовнішнього і внутрішнього середовища повинне здійснюватися планування маркетингової стратегії. Ця стратегія у вигляді сформульованих цілей, поставлених завдань, певної послідовності дій знаходить конкретне втілення в програмі маркетингу (таблиці 3.5 та 3.6).

Таблиця 3.5 - Програма маркетингу «Фокстрот» на 2025 рік

Найменування заходів	Термін	Відповідальний
Програма маркетингових досліджень		
1. Досліджувати макросередовище	Щомісячно	Відділ маркетингу
2. Здійснювати маркетингові дослідження товарної, збутової і цінової політики конкурентів	Щомісячно	Відділ маркетингу
3. Досліджувати конкурентоспроможність	Щомісячно	Відділ маркетингу
4. Вивчити попит потенційних споживачів	Щокварталу	Відділ маркетингу
5. Вивчити можливості по організації робіт з рекламними агентствами м. Вінниця	Січень	Відділ маркетингу
6. Вивчити можливість продажу товарів по каталогах	Лютий	Відділ організації торгівлі
7. Розробити план маркетингу на 2025 рік	Квітень	Відділ маркетингу
	Грудень	
Програма управління асортиментами і якістю товарів і послуг		
1. Розробляти ефективну товарну політику з урахуванням проведених досліджень	Постійно	ВОТ
2. Формувати асортименти з урахуванням конкурентоспроможності товарів	Постійно	Відділ маркетингу
3. Враховувати попит покупців при формуванні асортиментів	Постійно	Відділ маркетингу
4. Розширити асортименти товарів з урахуванням проведених маркетингових досліджень	Лютий-березень	Відділ маркетингу
5. Проводити контроль якості реалізованих і товарів, які закупаються	Постійно	ВОТ
6. Збільшити долю товарів-новинок в асортиментній структурі продукції, що реалізовується	Постійно	ВОТ
7. Провести розпродаж товарів групи "Собаки"	Квітень	Відділ економічного аналізу і прогнозування
8. Надання рекомендацій виробникам відносно удосконалення дизайну і поліпшення властивостей товарів групи "Дійні корови"	Квітень-травень	ВОТ
9. Проводити аналіз товарної політики	При необхідності	Відділ цін
10. Оцінити ефективність заходів по поліпшенню товарної політики	Щомісячно	Відділ маркетингу
11. Забезпечити гнучку цінову політику згідно ЖТЦ	Постійно	
12. Оцінювати рівень товарного ризику	Наприкінці року	
Програма управління збутом і розподілом товарів		
1. Розробити короткострокові і середньострокові прогнози товарообігу	На початку року	Відділ економічного аналізу і прогнозування
2. Оцінити ефективність використовуваних каналів руху товару і вибрати найбільш оптимальні	Лютий	Відділ організації торгівлі
3. Впровадити продаж товарів по каталогах	Щомісячно	Відділ організації торгівлі
4. Забезпечити безперебійність і ритмічність торгового процесу	Березень	Відділ організації торгівлі
5. Контроль за виконанням договірних зобов'язань	Постійно	Відділ організації торгівлі
6. Оцінити ефективність продажу товарів по каталогах і прийняти остаточне рішення	Травень-вересень	Відділ організації торгівлі
7. Оцінювати збутові ризики	Постійно	Відділ маркетингу

Продовження таблиці 3.5

Найменування заходів	Термін	Відповідальний
Програма управління рекламою і СТИЗ		
1. Визначити необхідність використання конкретних видів реклами	Березень	Відділ маркетингу
2. Використати різні форми заохочення персоналу і стежити за їх дієвістю	Постійно	Відділ кадрів
3. Надання безкоштовних подарунків для товарів групи "Важкі діти"	Систематично	Відділ маркетингу
4. Підвищити бюджет на СТИЗ і рекламу товарів груп "Важкі діти" і "Дійні корови"	Березень-травень	Бухгалтерія
5. Понизити інтенсивність заходів СТИЗ і використати спонукальну рекламу для товарів групи "Зірки"	Березень-травень	Відділ маркетингу
6. Використати рекламу, яка підвищить імідж підприємства	Систематично	Відділ маркетингу
7. Оцінювати комунікаційні ризики	Постійно	Відділ маркетингу

Таблиця 3.6 - Програма маркетингу «ELDORADO» на 2025 рік

Найменування заходів	Термін	Відповідальний
Програма маркетингових досліджень		
1. Досліджувати макросередовище	Щомісячно	Комерційний відділ
2. Здійснювати маркетингові дослідження товарної, збутової і цінової політики конкурентів	Щомісячно	КВ
3. Досліджувати конкурентоспроможність товарів	Щокварталу	Відділ організації торгівлі
4. Вивчити попит потенційних споживачів	Січень	КВ
5. Вивчити можливості по організації робіт з рекламними агентствами м. Вінниця	Лютий	Відділ організації торгівлі (ВОТ)
6. Вивчити можливість продажу товарів по каталогах	Березень-квітень	ВОТ
7. Розробити план маркетингу на 2025 рік	Грудень	КВ
Програма управління збутом і розподілом товарів		
1. Розробити короткострокові і середньострокові прогнози товарообігу	На початку року	Відділ економічного аналізу
2. Оцінити ефективність використовуваних каналів руху товару і вибрати найбільш оптимальні	Лютий	ВОТ
3. Впровадити продаж товарів по каталогах	Щомісячно	ВОТ
4. Забезпечити безперебійність і ритмічність торгового процесу	Березень	ВОТ
5. Контроль за виконанням договірних зобов'язань	Постійно	Комерційний відділ
6. Переоформлення вітрин, інтер'єру, торгових залів	Постійно	Комерційний відділ
7. Впровадити продаж товарів по телефону	Травень-вересень	Комерційний відділ
8. Оцінити ефективність внесених перетворень	Жовтень	Комерційний відділ
9. Оцінювати збутові ризики	Постійно	Відділ

Продовження таблиці 3.6

Найменування заходів	Термін	Відповідальний
Програма управління асортиментами і якістю товарів і послуг		
1.Розробляти ефективну товарну політику з урахуванням проведених досліджень	Постійно	Комерційний відділ (КВ)
2.Формувати асортимент з урахуванням конкурентоспроможності товарів	Постійно	Комерційний відділ
3.Враховувати попит покупців при формуванні асортиментів	Постійно	Комерційний відділ
4.Розширити асортименти товарів з урахуванням проведених маркетингових досліджень	Лютий-березень	Комерційний відділ
5.Проводити контроль якості реалізованих і товарів, які закуповуються	Постійно	Відділ організації торгівлі
6.Збільшити долю товарів-новинок в асортиментній структурі продукції, яка реалізується	Квітень	ВОТ
7.Провести розпродаж товарів групи "Собаки"	Квітень-травень	ВОТ
8.Надання рекомендацій виробникам відносно удосконалення дизайну і поліпшення властивостей товарів групи "Дійні корови"	При необхідності	ВОТ
9.Проводити аналіз товарної політики	Щомісячно	Відділ економічного аналізу
10.Оцінити ефективність заходів по поліпшенню товарної політики	В кінці року	КВ
11.Забезпечити прийнятні на цьому ринку ціни	Постійно	Плановий відділ
12.Оцінювати товарні ризики	Постійно	Плановий відділ
Програма управління рекламою і СТИЗ		
1. Впровадити управління рекламою і СТИЗ	Лютий	Керівництво
2. Визначити необхідність використання конкретних видів реклами	Березень	Комерційний відділ
3. Використати різні форми заохочення персоналу і стежити за їх дієвістю	Постійно	Відділ управління і підготовки кадрів
4. Підвищити бюджет на СТИЗ і рекламу товарів груп "Важкі діти" і "Дійні корови"	Березень-травень	Відділ організації торгівлі
6. Знизити інтенсивність заходів СТИЗ та використовувати спонукальну рекламу для товарів групи "Зірки"	Березень-травень	Комерційний відділ
7. Використати рекламу, яка притягне нову цільову групу споживачів	Постійно	КВ
8. Проводити заходи "паблік-рілейшнз"	Постійно	КВ
9. Оцінювати комунікаційні ризики	Постійно	КВ

На основі цієї програми маркетингу ми бачимо, що керівництву як «Фокстрот» так і «ELDORADO» на першому етапі необхідно провести маркетингові дослідження з метою виявлення основних конкурентів, діючих на ринку Вінницької області і визначення їх збутової і цінової політики, визначити

конкурентоспроможність товарів, що реалізуються ними, порівняно з товарами нашого підприємства, вивчити потреби і запити потенційних споживачів в регіоні.

На основі отриманої інформації необхідно розробити ефективну конкурентоздатну товарну політику, що припускає дії фахівців підприємств в області розробки оптимального товарного асортиментів і якості товарів, які відповідають вимогам ринку, що постійно міняються, та діям конкурентів.

Також необхідно розглянути можливості підприємств по розширенню своєї діяльності, розробляючи програми впровадження нових товарів на існуючі і нові ринки.

У своїй діяльності підприємствам також необхідно здійснювати постійний аналіз наявних каналів руху товару, знаходити і оцінювати їх переваги і недоліки і використати найбільш ефективні з них, забезпечувати безперебійність і ритмічність реалізації товарів, а також використати прогресивні форми продажу. Як ефективну підтримку перерахованих елементів програми маркетингу необхідно використати такі засоби стимулювання збуту, як проведення рекламних кампаній, використання різні форми заохочення персоналу, посередників і покупців, активна участь в ярмарках, конкурсах і виставках, а також розробити гнучку цінову політику і систему знижок.

Для ефективнішої діяльності керівництву підприємств рекомендується максимально дотримуватися принципів маркетингу, скласти програму маркетингової діяльності, більше уваги приділяти асортименту і якості товарів. А особливо, якщо підприємство орієнтує свою діяльність на розширення своїх позицій на зайнятому ринку в умовах конкуренції, що постійно загострюється, то йому у край необхідності скласти програму маркетингу з урахуванням усіх чинників, які впливають на його діяльність.

Специфіка маркетингової стратегії обумовлює специфіку маркетингової програми. При розробці програми необхідно, в першу чергу, враховувати ключові чинники комерційного успіху, чітко розрізняючи при цьому об'єктивні зовнішні обмеження, на які не можна вплинути (ціна, споживчі характеристики, кількість модифікацій, міра новизни, ін.).

Запропонований комплекс заходів дозволить підвищити ринкову долю, сформувати позитивний імідж підприємства, збільшити об'єм збуту, прибутку, а, отже, і ефективність роботи підприємства в цілому.

При маркетинговому управлінні на сучасних підприємствах керівництво повинне здійснювати управління маркетинговими ризиками. Потрібно визначити, в якій зоні ризику знаходиться система управління маркетингом на підприємствах і здійснити заходи по мінімізації цього ризику (таблиця 3.9).

З цією метою нами була розроблена матриця визначення рівня ризику управління маркетинговою діяльністю (рис. 3.1) залежно від рівня маркетингової активності підприємства і рівня усвідомлення керівництвом необхідності маркетингового управління (таблиці 3.7 і 3.8).

Таблиця 3.7 - Шкала оцінки чинників, які впливають на рівень ризику і тенденції розвитку управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

Рівень маркетингової активності підприємства			
бали	16-37	38-59	60-80
зміст рівня	низький	середній	високий
умовне позначення	МА 1	МА 2	МА 3
Рівень усвідомлення керівниками необхідності маркетингового управління			
бали	0-10	11-20	21-30
зміст рівня	погане відношення	добре відношення	відмінне відношення
умовне позначення	НМУ1	НМУ 2	НМУ 3

Таблиця 3.8 - Шкала меж зон ризику

Межі зон ризику	МА 1: НМУ 1	МА 2:НМУ 1 МА 3: НМУ 1	МА 1: НМУ 2 МА 1: НМУ 3	МА 2:НМУ 2 МА 2:НМУ 3	МА 3: НМУ 2 МА 3: НМУ 3
Зона ризику	Зона (G) критичного ризiku	Зона (D, A) підвищеного ризiku	Зона (H, I) можливого зниження ризiku	Зона (E, F) низького рівня ризику	Зона (B, C) мінімального ризiku

Рівень маркетингової активності	60-80	Зона ризику А	Зона ризику В	Зона ризику С
	38-59	Зона ризику D	Зона ризику Е	Зона ризику F
	16-37	Зона ризику G	Зона ризику Н	Зона ризику І
		0-10	11-20	21-30

Рівень усвідомлення керівником необхідності маркетингового управління (НМУ)

Рисунок 3.1 - Матриця оцінки рівня ризику маркетингового управління

Таблиця 3.9 - Характеристика та відповідні рекомендації відносно зниження маркетингового ризику на підприємствах

Зони	Рівень ризику	Характеристика	Можливі причини виникнення ризиків	Можливий розвиток ризикованої ситуації	Маркетингові заходи по зниженню ризику
Зона G	Зона критичного ризику	Низька маркетингова активність і погане відношення керівників до маркетингу	1. Низька маркетингова компетенція керівників 2. Небажання витратити кошти для використання маркетингу	Небажання і нерозуміння керівників в необхідності маркетингового управління приведе в сучасних умовах функціонування до банкрутства підприємства	1. Необхідно переглянути загальну систему управління підприємством за допомогою найнятого експерта і визначити ті переваги, які дає маркетингове управління. 2. Необхідно змінити "управлінську філософію" керівництва завдяки вивченню діяльності підприємств, що використовують маркетингове управління
Зона A	Зона підвищеного ризику	Висока маркетингова активність, але погане відношення керівників до маркетингу	1. Низька маркетингова компетенція керівників 2. Неотримання очікуваного результату від використання маркетингу 3. Недосконала система управління маркетинговою діяльністю 4. Невідповідність засобів, які витрачені на маркетинг, отриманому прибутку	Можливі два варіанти подальшого розвитку : - керівництво зрозуміє необхідність використання маркетингу і побудує досконалішу систему управління маркетинговою діяльністю; - керівництво не змінить свою думку відносно використання маркетингу і ситуація погіршиться	1. Потрібно проаналізувати попит ведення маркетингової діяльності інших підприємств і виділити ті переваги, які з цим пов'язані 2. Запросити кваліфікованого фахівця, який міг би провести лекції відносно необхідності впровадження маркетингового управління підприємством 3. Найняти висококваліфікованих фахівців з маркетингу, які мають великий попит роботи в даному напрямку і зможуть організувати управління маркетинговою діяльністю на відповідному рівні
Зона D		Середня маркетингова активність, але погане відношення керівників до маркетингу			
Зона H	Зона можливого зниження ризику	Низька маркетингова активність, але хороше відношення керівників до маркетингу	1. Неотримання очікуваного результату від використання маркетингу 2. Недосконала система управління маркетинговою діяльністю 3. Керівництво бачить добрі результати використання маркетингу на інших підприємствах, але не має знань і можливості для переорієнтації своєї діяльності на маркетинг	Керівництво розуміє необхідність впровадження маркетингу на підприємстві, і у разі прийняття відповідних заходів ситуація має тенденцію до зниження ризику	1. Провести тренінги серед працівників підприємства відносно поглиблення поняття необхідності маркетингового управління підприємством 2. Найняти висококваліфікованих фахівців з маркетингу, які мають великий попит роботи в даному напрямку і зможуть організувати управління маркетинговою діяльністю на відповідному рівні
Зона I		Низька маркетингова активність, але відмінне відношення керівників до маркетингу			
Зона E	Зона низького рівня ризику	Середня маркетингова активність і хороше відношення керівників до маркетингу	1. Висока маркетингова компетенція керівників 2. Отримання очікуваного результату від використання маркетингу 3. Досконала або досить ефективна система управління маркетинговою діяльністю 4. Маркетингову діяльність на підприємстві організовують і контролюють висококваліфіковані фахівці з маркетингу	Стабільний розвиток і удосконалення ведення маркетингової діяльності на підприємстві приведе до мінімізації ризику	Продовжувати постійний розвиток і удосконалення як теоретичних знань маркетингу, так і практичної маркетингової діяльності
Зона F		Середня маркетингова активність і відмінне відношення керівників до маркетингу			
Зона B	Зона мінімального ризику	Висока маркетингова активність і хороше відношення керівників до маркетингу		Здійснення маркетингової діяльності на підприємстві повністю відповідає вимогам функціонування на ринку в сучасних умовах	Продовжувати постійний розвиток і удосконалення як теоретичних знань маркетингу, так і практичної маркетингової діяльності
Зона C		Висока маркетингова активність і відмінне відношення керівників до маркетингу			

3.2 Використання стратегічного підходу в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства

Специфіка управління підприємством при маркетинговому підході полягає в повнішому задоволенні потреб споживачів, оскільки за допомогою маркетингу комерційні працівники отримують необхідну інформацію про те, які товари і як бажають придбати споживачі, про ціну, яку вони готові заплатити, про те, в яких регіонах попит на ці товари найбільший (місткість ринку), де збут продукції може принести найбільший прибуток. Маркетинг також допомагає зрозуміти, яким чином підприємство повинне організовувати процес збуту своєї продукції, як необхідно проводити кампанію по просуванню на ринок нових товарів, забезпечити їх конкурентоспроможність, а також будувати стратегію рекламної діяльності та ін. Маркетинг дозволяє розрахувати різні варіанти ефективності витрат на виробництво і реалізацію робіт і послуг, визначити, які види продукції, продані в конкретному місці, принесуть найбільшу віддачу на кожну гривну, вкладену в закупівлю, зберігання, рекламу і збут.

Знання маркетингу дозволяє необхідним чином організувати роботу із споживачем, об'єктивно оцінити своїх конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, визначити порівняльні переваги в конкурентній боротьбі, правильно вибрати сегмент або нішу ринку, сфери господарської діяльності.

При удосконаленні процесу маркетингового управління підприємством рекомендується використовувати розроблену нами схему процесу управління маркетинговою діяльністю (рис. 3.2; 3.4).

Для підвищення ефективності функціонування підприємств і забезпечення досягнення як глобальних так і функціональних конкурентних переваг для обох підприємств необхідно використати стратегічне управління діяльністю підприємства. Метою стратегічного управління підприємством є розробка стратегічного набору для «Фокстрот» та «ELDORADO» (рис. 3.3; 3.5).

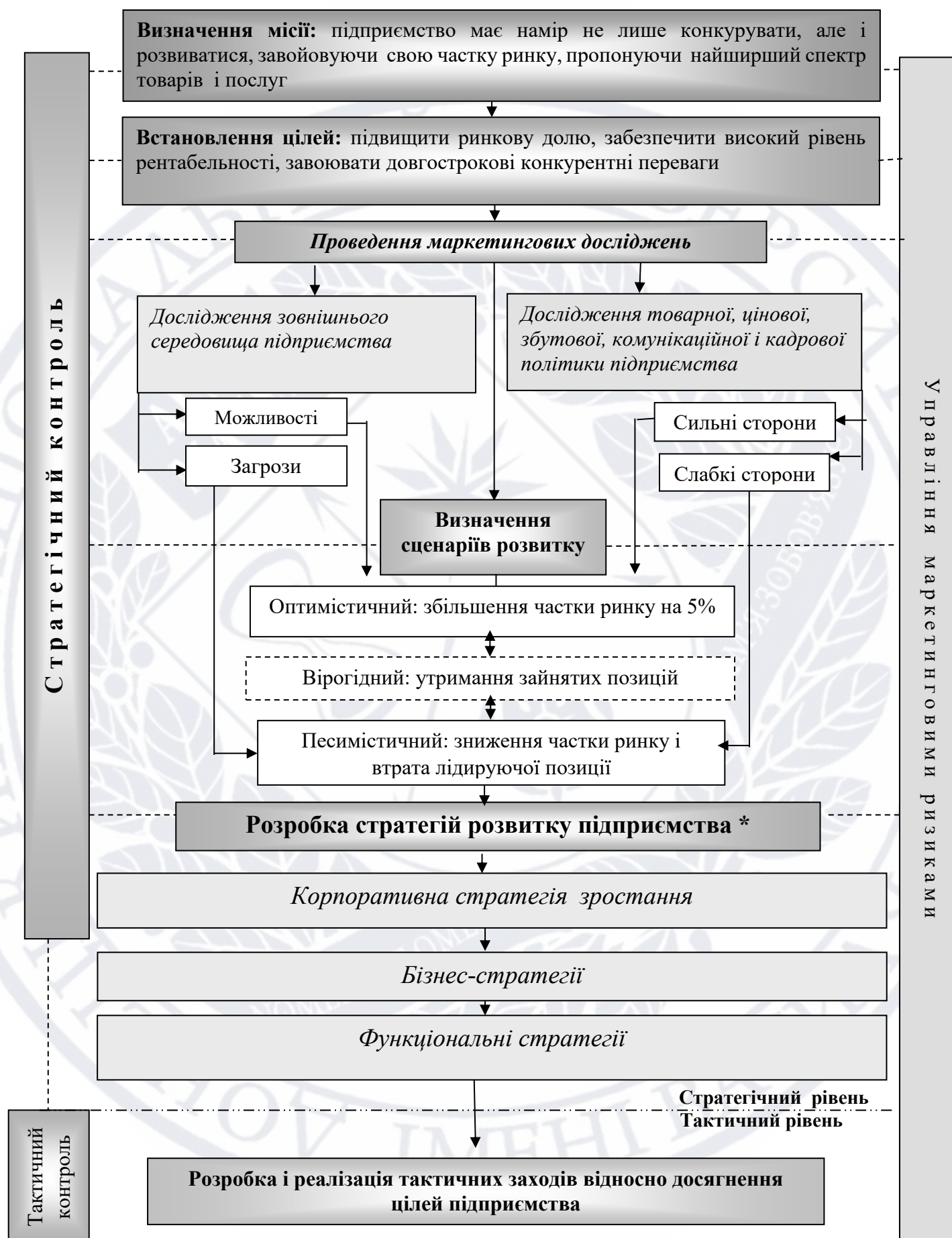


Рисунок 3.2 - Блок-схема процесу управління маркетинговою діяльністю в «Фокстрот»

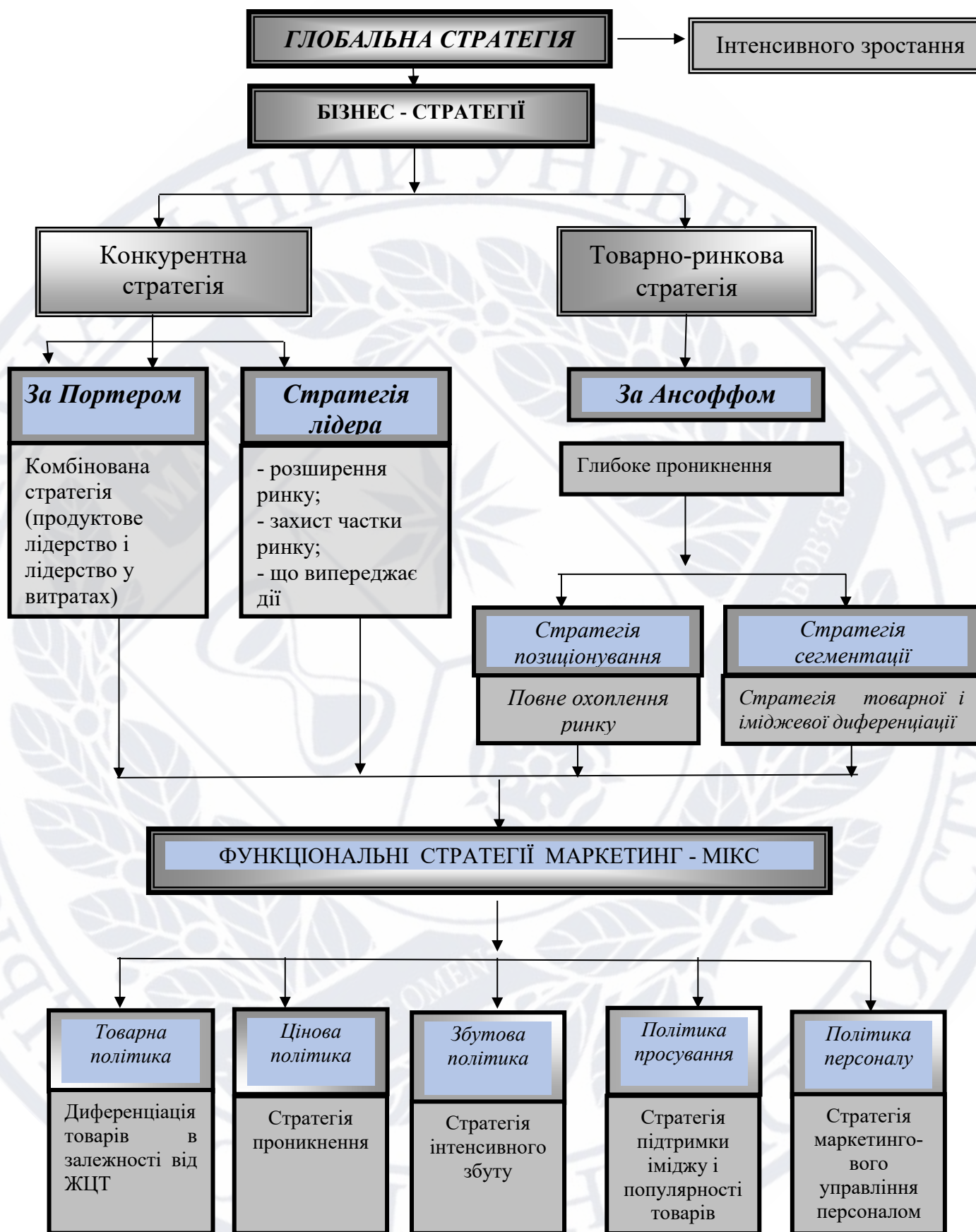


Рисунок 3.3 - Стратегічний набір для «Фокстрот»

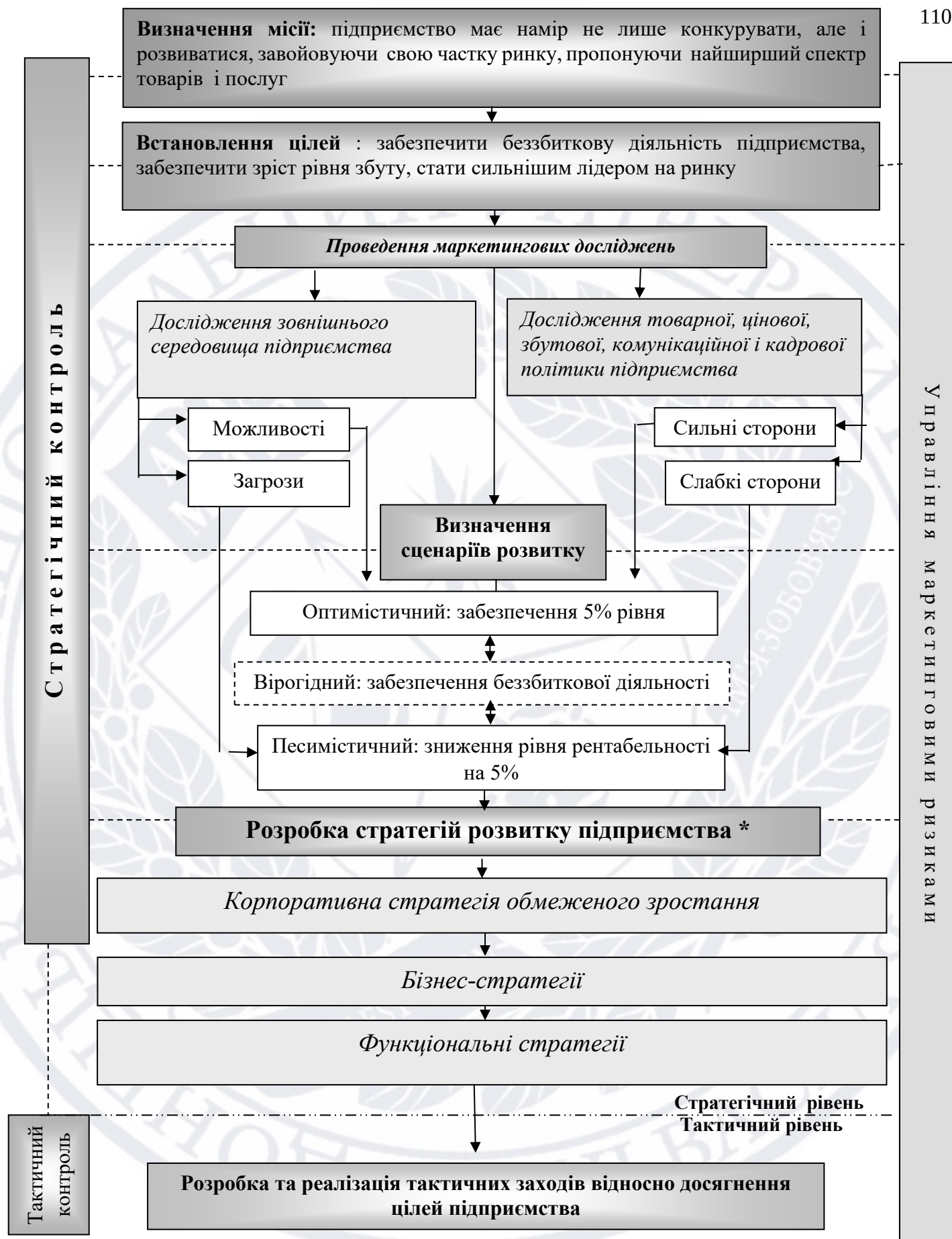


Рисунок 3.4 - Блок-схема процесу управління маркетинговою діяльністю в «ELDORADO»

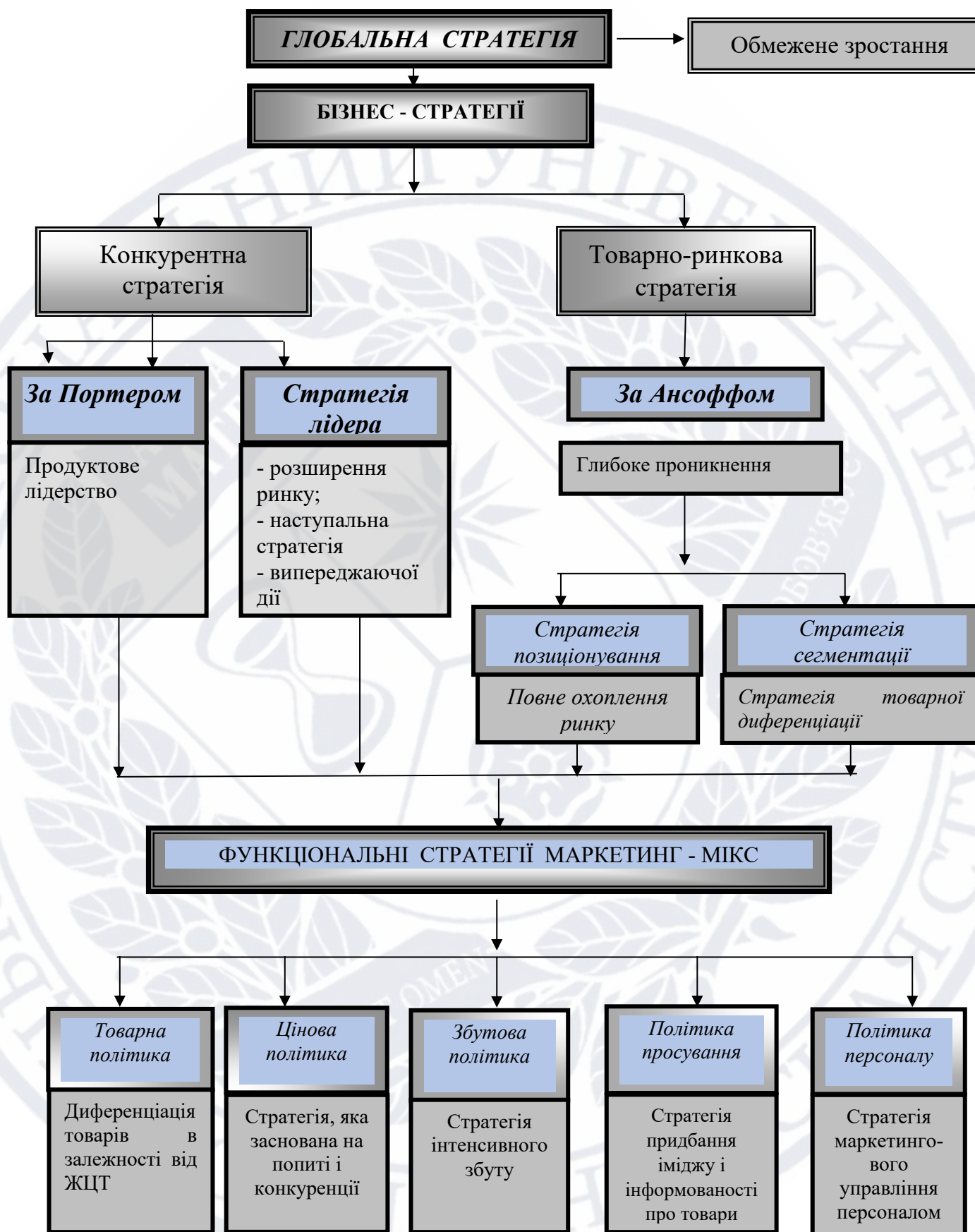


Рисунок 3.5 - Стратегічний набір для «ELDORADO»

Запропонований підхід забезпечить підприємствам довгострокові перспективи розвитку, гнучкість реагування стратегій на зміни маркетингового середовища, здатність з максимальною ефективністю досягти місії і цілей підприємства.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту і стратегічного менеджменту фірми. Його основна мета полягає в розробці стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог і можливостей підприємства. Процес стратегічного управління підприємством охоплює три основні рівні:

- Корпоративний
- Бізнес рівень
- Функціональний рівень.

Корпоративна стратегія розвитку підприємства призначена для досягнення місії і спільної мети підприємства і відображає основні напрями розвитку. Ця стратегія націлена на отримання глобальної конкурентної переваги.

«Фокстрот» займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і обирає своєю метою зріст об'єму збуту, ринкової частки, прибутку і розширення масштабів своєї діяльності, тому йому доцільно використати стратегію інтенсивного зростання.

Інтенсивне зростання передбачає збільшення об'ємів продажів, ринкової долі і прибутку підприємства шляхом інтенсифікації існуючих ресурсів.

«ELDORADO» займає недостатньо стійку ринкову позицію, але має можливості подальшого розвитку. Таким чином, йому доцільно використати стратегію обмеженого зростання, для якої характерне встановлення цілей від досягнутого, які повинні коригуватися згідно зі змінами в зовнішньому середовищі.

Глобальна стратегія задає параметри стратегічного набору, отже, необхідно постійно досліджувати їх обґрунтованість і можливість використання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобом досягнення глобальних стратегій, тому слід старанно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їх взаємний вплив і підтримку.

Реалізуючи стратегію зростання, необхідно послідовно оцінити:

➤ Яким чином можна підвищити ринкову долю і об'єми збуту товарів, які робляться на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок).

➤ Чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку).

➤ Чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту (стратегія розвитку товару).

Таким чином, для досліджуваних підприємств необхідно обрати відповідну товарно-ринкову бізнес-стратегію, яка забезпечить досягнення стратегії розвитку підприємства.

Бізнес-стратегії - це стратегії управління портфелем сфер бізнесу. Вони забезпечують досягнення і зміст конкурентних переваг в конкретній області бізнесу.

Згідно з матрицею І. Ансоффа "товар - ринок" (рис. 3.6) «Фокстрот» і «ELDORADO» займають існуючий ринок і реалізують існуючий товар, тобто їм слід застосовувати стратегію глибокого проникнення на ринок.

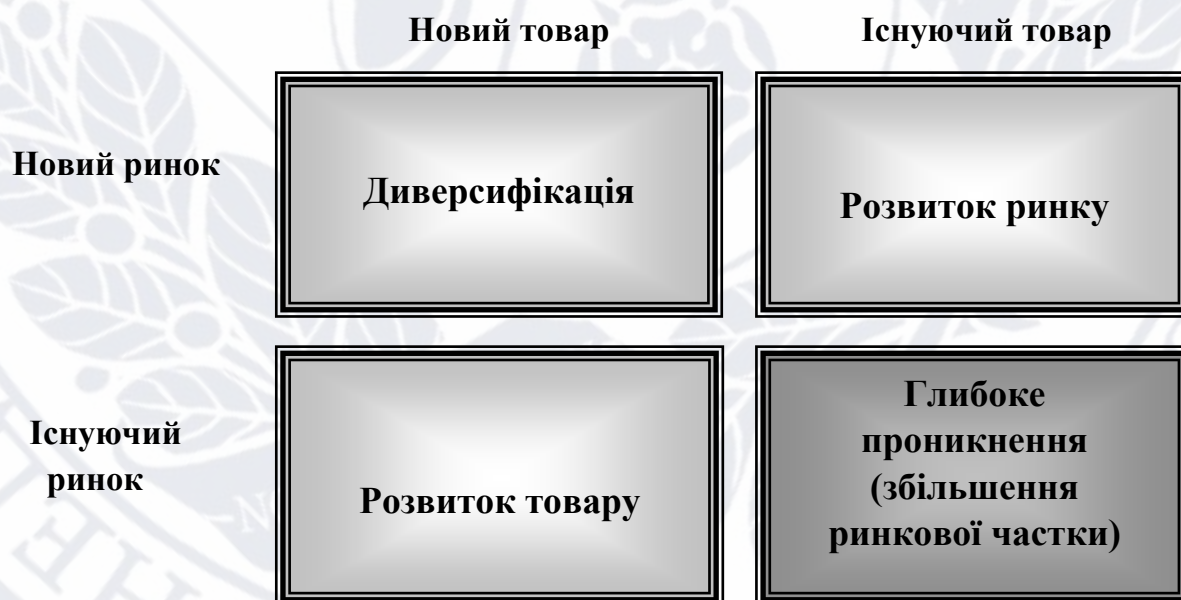


Рисунок 3.6 - Матриця «товар-ринок»

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає збільшення об'ємів збуту і збільшення ринкової частки підприємства без зміни його товарно-збутовій позиції.

Стратегія глибокого проникнення на ринок може бути реалізована за допомогою двох основних напрямів:

1. Шляхом підвищення обсягів виробництва і збуту для існуючих покупців підприємства на певному ринку збуту.
2. Через залучення до продукції підприємства нових споживачів на існуючому ринку збуту.

Під час реалізації такого напрямку можливо використати наступні альтернативи:

- переконати споживача збільшити об'єм споживання продукції;
- переконати споживача в необхідності збільшення частоти використання товару.

Ця стратегія реалізується через:

- активізацію рекламної діяльності;
- використання засобів стимулювання збуту;
- зменшення витрат на збут;
- збільшення рівня сервісного обслуговування.

Далі необхідно обрати відповідні стратегії сегментації і позиціонування, які б служили інструментами досягнення стратегії глибокого проникнення.

«Фокстрот» та «ELDORADO» реалізують приблизно однаковий товарний портфель для однієї і тієї ж цільової аудиторії, тому з маркетингових стратегій вибору цільового ринку обидва підприємства віддають перевагу стратегії повного охоплення ринку. Ця стратегія реалізується шляхом використання диференційованого маркетингу. Як правило, стратегія диференційованого маркетингу орієнтована на досягнення певних об'ємів продажів і загального об'єму продажу.

Основна мета стратегії позиціонування полягає в тому, щоб виробити у споживача схильність до товару підприємства на основі позитивних відмінностей цього товару від товарів конкурентів.

Тому залежно від міри сегментації ринку, підприємства повинні використати стратегію диференційованого маркетингу, яка спрямована на ринок

з множинною сегментацією. Ця стратегія припускає виділення великої кількості сегментів і намір обслуговувати їх великою кількістю різноманітних товарів. Кожен сегмент ринку при цьому потребує певного комплексу маркетингових заходів.

Підприємства у рамках стратегії диференційованого маркетингу повинні орієнтуватися на стратегію позиціонування на основі різноманітності товарів, які пропонуються до продажу.

Окрім стратегії товарної диференціації «Фокстрот» активно використовує стратегію іміджевої диференціації, яка надає йому додаткові конкурентні переваги перед «ELDORADO».

Стратегія іміджевої диференціації в торговому центрі реалізується за допомогою наступних заходів: символіка, тобто це підприємство має свій фірмовий знак; використання засобів масової інформації для підвищення свого іміджу і найбільш сучасне оформлення демонстраційних залів і інтер'єру.

Згідно пропонованої стратегії росту слід порекомендувати маркетингову конкурентну бізнес - стратегію.

Існує три шляхи досягнення конкурентної переваги (по М. Портеру): продуктове лідерство, лідерство у витратах, лідерство в ринковій ніші (рис. 3.7).

Види конкурентної переваги

Мета конкуренції

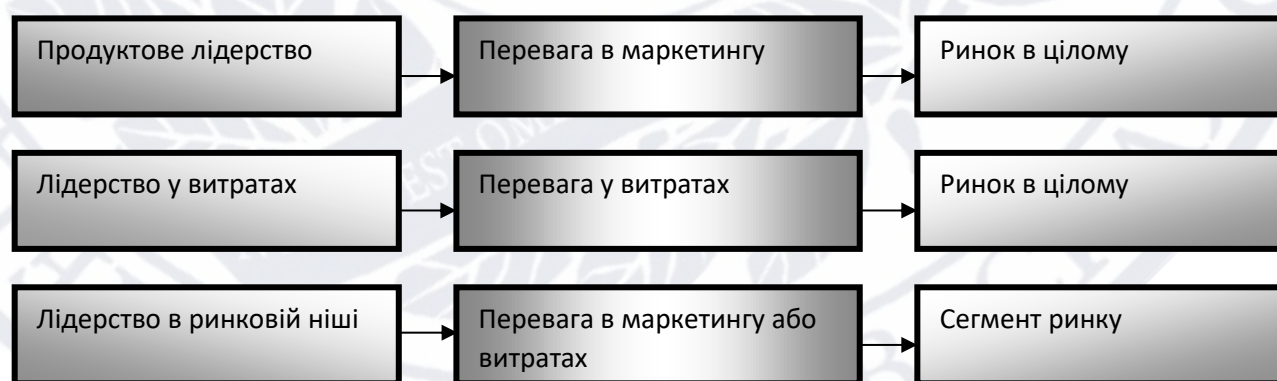


Рисунок 3.7 - Шляхи досягнення конкурентної переваги

Оскільки «Фокстрот» та «ELDORADO» є великими підприємствами торгівлі і орієнтують свою діяльність на задоволення потреб масового ринку, то

вони не можуть застосовувати лідерство в ринковій ніші. Таким чином, цим підприємствам треба обрати найбільш відповідну конкурентну стратегію між продуктовим лідерством і лідерством у витратах, але на нашу думку, необхідно також розглянути варіант комбінації цих двох стратегій.

Щоб обґрунтовано обрати конкурентну стратегію по Портеру необхідно використати методологію оцінки ефективності різних альтернатив стратегій, запропоновану німецьким маркетологом Г.-Г. Летгау. Ця оцінка базується на визначенні прогнозної оцінки результативності альтернативних стратегій (таблиця 3.10; 3.12) і труднощів реалізації цих стратегій (таблиця 3.11; 3.13).

На цій основі оцінимо ефективність конкретної стратегії за наступною формулою:

$$K_{\text{еф.}} = \frac{P}{3} \quad (3.1)$$

де P - результат; 3 - зусилля.

Таблиця 3.10 - Прогнозні оцінки результативності альтернативних конкурентних стратегій для «Фокстрот»

Цілі фірми	Коефіцієнт вагомості мети (Кв)	Продуктове лідерство (1)		Лідерство у витратах (2)		Комбінована стратегія (3)	
		експерт на оцінка (Ое)	результат (Р)	експертна оцінка (Ое)	результат (Р)	експертна оцінка (Ое)	результат (Р)
Підвищення ринкової частки	9	8	72	6	54	10	90
Посилення маркетингової активності	9	8	72	4	36	8	72
Оптимізація асортименту	8	10	80	4	32	10	80
Гнучкість цінової політики	8	4	32	10	80	10	80
Всього			256		202		322

Таблиця 3.11 - Прогнозні оцінки зусиль альтернативних конкурентних стратегій для «Фокстрот»

Можливості фірми, умови середовища	Коефіцієнт ваговитості мети (Кв)	Продуктове лідерство (1)		Лідерство у витратах (2)		Комбінована стратегія (3)	
		експертна оцінка (Ое)	зусилля (З)	експертна оцінка (Ое)	зусилля (З)	експертна оцінка (Ое)	зусилля (З)
Фінансування	9	6	54	5	45	8	72
Персонал	7	8	56	8	56	9	63
Матеріально-технічна база	7	7	49	9	63	9	63
Організаційні аспекти	6	6	36	5	30	8	48
Суперечність середовища	5	7	35	4	20	8	40
Всього	-	-	230		214		286

Кеф. (1)=256/230=1,11 Кеф. (2)=202/214=0,94 Кеф. (3)=322/286=1,13

Таким чином ми бачимо, що для «Фокстрот» найбільш прийнятне використання стратегії продуктового лідерства і комбінованої стратегії.

Таблиця 3.12 - Прогнозні оцінки результативності альтернативних конкурентних стратегій для «ELDORADO»

Цілі фірми	Коефіцієнт ваговитості мети (Кв)	Продуктове лідерство (1)		Лідерство у витратах (2)		Комбінована стратегія (3)	
		експертна оцінка (Ое)	результат (Р)	експертна оцінка (Ое)	результат (Р)	експертна оцінка (Ое)	результат (Р)
Досягнення прибутковості діяльності	9	8	72	6	54	8	72
Посилення маркетингової активності	9	8	72	4	36	8	72
Оптимізація асортименту	8	10	80	4	32	10	80
Гнучкість цінової політики	8	4	32	10	80	10	80
Всього			256		202		304

Таблиця 3.13 - Прогнозні оцінки зусиль альтернативних конкурентних стратегій для «ELDORADO»

Можливості фірми, умови середовища	Коефіцієнт ваговитості мети (Кв)	Продуктове лідерство (1)		Лідерство у витратах (2)		Комбінована стратегія (3)	
		експертна оцінка (Ое)	зусилля (З)	експертна оцінка (Ое)	зусилля (З)	експертна оцінка (Ое)	зусилля (З)
Фінансування	9	6	54	5	45	8	72
Персонал	7	8	56	8	56	9	63
Матеріально-технічна база	7	7	49	9	63	9	63
Організаційні аспекти	6	6	36	5	30	8	48
Суперечність середовища	5	7	35	4	20	8	40
Всього	-	-	230		214		286

$$\text{Кеф. (1)}=256/230=1,11 \quad \text{Кеф. (2)}=202/214=0,94 \quad \text{Кеф. (3)}=304/286=1,06$$

Проаналізувавши розраховані показники, можна зробити висновок, що для «ELDORADO» доцільніше використати стратегію продуктового лідерства.

Продуктове лідерство націлює підприємство на великий ринок товарів, в якому зацікавлено багато споживачів. Продуктове лідерство орієнтоване на ринок в цілому і враховує, передусім, поведінка споживачів. Основна увага підприємства повинна відводитися удосконаленню товарів, їх якості, сервісному обслуговуванню, стимулюванню продажів, стимулюванню продавців і покупців, створенню позитивного іміджу підприємства. Продуктове лідерство найбільш ефективне в умовах ненасиченого ринку, слабкої конкуренції і активних нововведень на ринку.

Також дуже ефективним для підвищення конкурентоспроможності є використання елементів цінового лідерства (перевага у витратах) - ця стратегія орієнтує на мінімізацію питомих витрат і зниження ціни, яка дозволить притягати покупців, оперативно реагувати на зростання собівартості. Цінове лідерство орієнтоване на ринок в цілому і враховує, передусім, дії конкурентів. Основна увага приділяється зниженню витрат, впровадженню нових технологій. Цінове лідерство ефективне в умовах зрілого ринку, коли нововведення на ньому має слабкий прояв.

Стратегію захисту частки ринку доцільно використати для того, щоб зберегти наявну частку ринку «Фокстрот», що можливо зробити за умови збільшення витрат на рекламу та СТИЗ.

Рекомендується здійснити наступні заходи по мерчендайзингу для «Фокстрот», що дозволить зміцнити конкурентні позиції:

- забезпечення оптимальної експлуатації торгової площі;
- формування торгового асортименту згідно попиту;
- гнучка політика цін;
- розвиток активних форм продажів;
- внутрішньوماгазинна реклама;
- вдосконалення упаковки.

Отже, при комплексному, систематичному, ретельно продуманому використанні описаних вище заходів мерчендайзингу, «Фокстрот» зможе значно підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок збільшення попиту покупців і їх прихильності до продукції цього підприємства і до самого підприємства. Це дозволить зайняти сильну і стабільну конкурентну позицію на споживчому ринку, бути завжди попереду своїх конкурентів і володіти значною конкурентною перевагою.

«ELDORADO» є слабкішим конкурентом на цьому ринку, чим «Фокстрот», тому для поліпшення своєї ринкової позиції йому доцільно використати поєднання стратегій лідерства і послідовника. Із стратегій лідерства рекомендується дотримуватися стратегій розширення ринку і випереджаючих дій; із стратегій послідовника слід застосувати атакуючу стратегію (стратегію наступу). Таким чином, стратегія наступу буде основним інструментом здійснення стратегії розширення ринку.

Для реалізації представленої стратегії основою повинна стати підвищена маркетингова активність. Почати необхідно з повного дослідження конкурентів і виявлення його сильних сторін діяльності, потім необхідно розробити комплекс маркетингових заходів по активному залученню покупців, який включатиме рекламу, методи СТИЗ, «паблік-рілейшнз» і мерчендайзинг, та завершити постійним контролем і своєчасним коригуванням намічених заходів. Реалізуючи

наступальну стратегію «ELDORADO» зможе збільшити свою частку ринку і поліпшити конкурентну позицію.

Останнім етапом побудови стратегічного набору підприємства є обрання функціональних стратегій для «Фокстрот» та «ELDORADO». Вони визначають дії у функціональних сферах організації. Їх призначення - забезпечення рішення завдань, які були поставлені на корпоративному і бізнес-рівнях з максимально можливою ефективністю.

Функціональні стратегії доцільно розробляти на основі моделі «Мак-Кінзі» (підрозділ 2.2 цієї роботи). Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що «Фокстрот» знаходиться в сприятливій зоні діяльності, тобто доцільне використання наступальних стратегій, тоді як «ELDORADO» знаходиться в зоні середньої позиції, тому доцільно використати маркетингові стратегії залежно від конкретної ситуації (або активну наступальну стратегію, або стратегію захисту частки ринку).

Зміст та набір дій і функцій, які здійснюються в процесі управління конкурентоспроможністю, залежать від типу організації, розміру і сфери її діяльності, від рівня в управлінській ієрархії, від функції усередині організації, а також від ряду інших чинників. Головною особливістю ефективного управління в сучасних умовах стає необхідність переорієнтації усієї діяльності підприємства на маркетинг, який вимагає здійснення комплексу операцій, починаючи від закупівлі товарів і закінчуючи їх реалізацією, головною метою при цьому повинне стати якнайповніше задоволення потреб споживача.

Таким чином, здійснення стратегій підвищення ефективності діяльності підприємства означає виконання маркетингових функцій у повному обсязі.

Переорієнтація діяльності підприємства на маркетинг дозволить упорядкувати і, відповідно, націлити процес усвідомлення керівництвом підприємства бажань споживачів і необхідності зміцнення рівня лояльності в очах потенційних споживачів. Необхідно створити і систему контролю, яка дозволить підприємствам оцінювати результати проведених заходів і вчитися на власному досвіді, постійно розвиваючись і поповнюючи власні методи впливу на цільову аудиторію. При цьому, не слід забувати, що зміцнення конкурентних позицій підприємства, діючого при маркетинговій орієнтації, розпочинається не з пошуку потреб ринку в нових та існуючих товарах, послугах і ідеях, а із задоволення цих потреб належним чином.

ВИСНОВКИ

Торгові підприємства України на сучасному етапі стикаються зі значними труднощами, борються за виживання в рамках споживчих переваг, що постійно змінюються, та працюють в умовах недостатніх фінансових ресурсів. Крім того, діяльність підприємства в умовах ринку пов'язана із зростанням рівня невизначеності і ризику. Результати діяльності у багатьох випадках залежать від уміння розробляти стратегію і тактику ведення бізнесу з урахуванням потреб зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Для багатьох керівників і фахівців підприємств управління маркетингом в умовах непостійного ринкового середовища стало актуальною проблемою.

На нашу думку, стратегія маркетингу на торговому підприємстві - це планування, організація, здійснення і контроль маркетингової діяльності підприємства, спрямованої на досягнення корпоративних цілей та його стабільного розвитку в майбутньому.

Процес розробки стратегії маркетингу складається з наступних етапів: визначення місії, встановлення цілей, проведення досліджень, визначення сценаріїв розвитку, вибір стратегій розвитку, розробка а і реалізація комплексу маркетингу, управління маркетинговими ризиками, контроль маркетингу.

Управління маркетингом є частиною управлінської діяльності, нерозривно пов'язаної з планово-організаційною роботою. Це постійний процес встановлення стандартів, вимірів ефективності, оцінки діяльності, коригування маркетингових планів і програм. Концепція управління маркетингом заснована на тому, що управління маркетингом це більше, ніж просто оцінка і перевірка, а ще діагностика та прогнозування.

Для досягнення цілей управління маркетинговою діяльністю вирішуються наступні завдання: цільова орієнтація ринкової діяльності підприємства, спрямована на задоволення потреб за допомогою ринкового аналізу; комплексність маркетингової діяльності, виражена в створенні оптимального технологічного процесу від моменту створення товару до його використання;

спрямованість на перспективу в області удосконалення асортиментів товарів відповідно до існуючих і потенційних потреб; ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; вплив на рівень, час і характер попиту так, щоб цей вплив сприяв підприємству в досягненні поставлених цілей.

У сучасних умовах нестабільної економіки, інфляції, колосального дефіциту бюджету широкому впровадженню маркетингу в підприємствах торгівлі заважає ряд проблем. Нами була розроблена схема, в якій визначені загальні проблеми використання маркетингу на підприємствах і проблеми управління комплексом маркетингу в умовах ринку.

Однією з таких проблем є психологічний бар'єр керівників і фахівців, пов'язаний з необхідністю більш активного використання маркетингу і, як наслідок, більшими витратами.

Оскільки змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності, ризику, виникає необхідність пристосовуватися до економічної ситуації, що змінюється.

Використання маркетингу на підприємстві є важливим моментом для функціонування на ринку, проте, цей процес неможливий без використання маркетингового менеджменту. Як і при використанні маркетингу, впровадження маркетингового менеджменту стикається з багатьма проблемами, першочерговими з яких є: неточність, розпливчатість місії і низький рівень інформованості співробітників про неї; недостатня управлінська цінність цілей, відсутність стратегічних цілей; проблема інтеграції функціональних маркетингових стратегій в стратегію маркетингового управління підприємством; відсутність або неефективність маркетингової системи взаємодії; проблеми забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства.

В результаті проведених маркетингових досліджень «Фокстрот» та «ELDORADO» можна зробити наступні висновки:

1. «Фокстрот» є підприємством, яке зараз функціонує в період стадії зрілості свого життєвого циклу. На цьому етапі головною метою підприємства має бути

збереження позицій, а основним завданням управління - забезпечення стабільності господарської діяльності.

2. «ELDORADO» функціонує в період спаду свого життєвого циклу, який характеризується масовістю попиту, перевагою стандартної продукції порівняно з диференційованою, зменшенням вимог до кваліфікації робочої сили, а також ростом цінової конкуренції. Головною метою на цьому етапі є активне поліпшення своєї ринкової позиції, а завданням - забезпечення прибутковості функціонування.

3. Для «Фокстрот» та «ELDORADO» цільовим сегментом є покупці від 18 до 50 років з достатком вище за середній і високим.

4. «Фокстрот» та «ELDORADO» використовують такі стратегії: поглиблення асортименту та підтримка марок.

5. На підприємствах «Фокстрот» та ELDORADO» спостерігаються елементи масового маркетингу, тобто підприємства реалізують товари для усіх, без виключення, споживачів. Таким чином, обидва підприємства обслуговують схожі цільові групи споживачів.

6. Здійснення інноваційних процесів в «Фокстрот» та «ELDORADO» торкається впровадження в товарний асортименти «нових товарів». У товарному асортиментах «Фокстрот» питома вага «нових товарів» складає 23%, з яких 12% «товари ринкової новизни». В «ELDORADO» частка «нових товарів» в загальній структурі асортиментів складає 18%, «товари ринкової новизни» займають 8%.

7. Асортимент «ELDORADO» згідно з матрицею БКГ має 20 % товарів групи «Важкі діти», тобто товари, які при збільшенні ринкової частки можуть принести підприємству найбільший прибуток; 36 % займають товари групи «Зірки», які приносять мережі магазинів максимальний прибуток. Товари групи «Собаки» займають 24 %, вони знаходяться на стадії спаду, тому їх долю доцільно знизити. «Дійні корови» мають таку ж частку, як і «Важкі діти», тобто 20 %.

8. У «Фокстрот» переважає така група товарів, як «Зірки» (40%). «Важкі діти» мають 23,3 % в портфелі підприємства. Товари, які належать до групи

«Дійні корови» (20 %) мають відносно стійкий попит. Найменшою часткою характеризується така група товарів, як «Собаки» (16,7%), що є позитивним моментом.

9. Аналіз цінової політики показав, що «Фокстрот» та «ELDORADO» переважно використовують вільне ціноутворення, але іноді пов'язане зобов'язаннями зі своїми постачальниками. Найбільш слабкими моментами цінової політики підприємств є недостатньо гнучка цінова політика, тобто високий рівень цін, знижки практично не використовуються в діяльності підприємства; не використовується ціннісний підхід до ціноутворення, відсутність маркетингового контролю за ціноутворенням, відсутність управління ціновими ризиками. Це говорить про недосконалість усієї політики ціноутворення в обох підприємствах.

10. Управління ціноутворенням здійснюється ефективніше у «Фокстрот», чим в «ELDORADO». Управління ціноутворенням у «Фокстрот» знаходиться на середньому рівні (26 балів), а в «ELDORADO» - на низькому (19 балів).

11. Середня торгова надбавка в «Фокстрот» складає 25%, що на 3% більше, ніж в «ELDORADO». Таким чином, ціни в «Фокстрот» трохи вище за ціни в «ELDORADO».

12. Еластичний попит мають 80 % товарів із загальної асортиментної структури (досліджуваних товарних груп), товари з нееластичним попитом займають 20 % частки асортименту.

13. «Фокстрот» та «ELDORADO» діють на ринку вільної конкуренції, тобто існує декілька великих і велика кількість малих підприємств-конкурентів. Підсумкова оцінка привабливості ринку для обох підприємств склала 18 балів. Тобто, ринкове середовище характеризується високими «вхідними бар'єрами» і жорсткою конкуренцією. «Фокстрот» згідно з матрицею «Мак-Кінзі» знаходиться в зоні 8 - сприятлива зона діяльності. Рекомендуються наступальні стратегії.

14. Основними конкурентами «Фокстрот» та «ELDORADO» є торгова мережа «Comfy» - ринковий лідер, тобто підприємство з найбільшою ринковою

часткою, а також малі і середні магазини - новачки, які обслуговують невеликі ринкові сегменти і задовольняють специфічні потреби обмеженого кола споживачів.

15. «Фокстрот» та «ELDORADO» у своїй діяльності використовує усі рівні каналів руху товару, тобто виконують закупівлю товарів, як у виробників, у дистриб'юторів, так і на оптових базах. Але найчастіше досліджувані підприємства використовують трирівневий та однорівневий канали руху товару. Рідше підприємства працюють з дистриб'юторами.

16. «Фокстрот» надає більший спектр різноманітних додаткових послуг, чим та «ELDORADO». Таким чином, рівень його сервісного обслуговування вищий, що є позитивним моментом для «Фокстрот» і негативним - для «ELDORADO».

17. «Фокстрот» та «ELDORADO» оснащені сучасним устаткуванням, зокрема, функціональні підрозділи і торгові зали оснащені сучасними комп'ютерами і відповідним програмним забезпеченням, при продажі товарів використовуються сучасні касові апарати.

18. Загальна оцінка іміджу «Фокстрот» складає 39 балів, при максимальній кількості 45. Це свідчить про високий рівень іміджу «Фокстрот» серед споживачів. Загальна оцінка іміджу «ELDORADO» склала 33 бали, при максимальній кількості 45. Це свідчить про середній рівень іміджу цього підприємства серед споживачів.

19. Як показує аналіз економічних результатів фінансово-господарської діяльності за період 2022-2023 рр. в «Фокстрот» відбулося збільшення товарообігу в діючих цінах (на 34,8 %.), а в порівнянних цінах товарообіг збільшився (на 55,6 %). Також збільшилися валовий прибуток на 1273,4 млн.грн. або на 27,4 %, але оскільки збільшилися і витрати на 1386,1 млн.грн., результат від реалізації і в 2023 році збитковий (- 1894,4 млн.грн.). Таким чином, балансовий прибуток підприємства в 2023 році склав 1982,7 млн.грн., що на 527,1 млн.грн. або на 36,2 % більше, ніж в 2022 році. Не дивлячись на те, що

відрахування до бюджету зросли на 49,5 %, сума чистого прибутку також виросла на 356,1 млн.грн. або на 32,1 %.

20. Порівняно з 2022 роком, в 2023 році відбулося збільшення середньорічної вартості основних фондів на 2,3 %, але зменшення середньої вартості обігових коштів на 8,2%. Таке зменшення обумовлене інфляційними процесами, які відбувалися і відбуваються на ринку.

21. Відносно ефективності використання ресурсів підприємства можна сказати, що завдяки збільшенню товарообігу, збільшився показник ресурсовіддачі на 0,46 грн.

22. Стан показників ефективності маркетингової діяльності «ELDORADO» в 2023 році дещо погіршав порівняно з 2022 роком. Простежується зниження валового прибутку на 66 %.

23. Збільшення товарних запасів склало 1832,2 тис.грн. або 52,2 %. Цей факт свідчить про те, що в «ELDORADO» сталося значне уповільнення реалізації товарів. Відносно ефективності використання ресурсів підприємства можна сказати, що показник ресурсовіддачі знизився на 0,44 грн., фондівіддачі - на 0,78 грн., прибуток на одного працівника – на 47%.

24. Бальна оцінка збутового потенціалу «Фокстрот» склала 23 бали, а «ELDORADO» - 22 бали, що говорить про низький рівень збутового потенціалу обох підприємств.

25. Більшість показників збутового ризику досліджуваних підприємств знаходяться в зоні підвищеного або критичного ризику. Таким чином, ми бачимо, що керівництво обох підприємств не бере до уваги чинники ризику при здійсненні збутової політики підприємств.

26. Міра маркетингової активності в обох підприємствах середня (50 б. - «Фокстрот»; 42 б. - «ELDORADO»). Тобто, більшість елементів маркетингу використовуються в діяльності цих підприємств. Але практично не один з них не використовується систематично, комплексно, своєчасно і з певною необхідністю, що неприпустимо в сучасних умовах функціонування.

27. «Фокстрот» активніше використовує у своїй діяльності різні види комунікаційної політики. Але негативним чинником для обох підприємств є вибір методу складання рекламного бюджету і відсутність визначення ефективності реклами.

28. Рівень використання заходів СТИЗ в «Фокстрот» трохи вище, ніж в «ELDORADO», але в цілому рівень використання методів СТИЗ на обох підприємствах низький.

29. Показник оцінки відношення керівництва до необхідності переорієнтації на маркетинг своєї діяльності в «Фокстрот» склав 6 балів, а в «ELDORADO» - 3 бали, що говорить про надзвичайно низький рівень розуміння керівництвом необхідності посилення ролі маркетингу. Таким чином, керівництво досліджуваних підприємств не усвідомлює необхідності використання комплексної системи маркетингової діяльності, тому функції маркетингу використовуються частково, несистемно і не сприяють повною мірою підвищенню ефективності роботи підприємств.

30. На обох підприємствах використовуються як елементи матеріального, так і морального стимулювання. Але з елементів матеріального стимулювання використовуються цілком тільки заробітна плата, премії, доплата за підвищення кваліфікації і стаж роботи і надання святкових подарунків. З елементів морального стимулювання - тільки інформування працівників про стан справ на підприємстві.

31. Обидва досліджувані підприємства мають лінійно-функціональну структуру апарату управління, яка базується на тісній взаємодії лінійних і функціональних зв'язків. При цьому, лінійні керівники приймають рішення, а функціональні - консультують і координують їх, а також планують господарську діяльність. Перевагою цієї структури є забезпечення керівництва особистою відповідальністю.

32. Найбільшою мірою на обох підприємствах виконується функція управління збутом і розподілом. Але, слід зазначити, що в цілому функції маркетингу на підприємствах виконуються слабо, що ще раз свідчить про

необхідність створення служби маркетингу для удосконалення управління маркетинговою діяльністю.

33. Сильну конкурентну позицію в області управління персоналом обох підприємств займають такі критерії як: управління горизонтальною кар'єрою і рівень професійної освіти.

34. По усіх елементах маркетингу в «Фокстрот» виявлений високий рівень ризику (16-19 балів), а в «ELDORADO» виявлений критичний рівень збутового ризику (21 бал) і ризику системи управління персоналом (21 бал). У обох підприємствах простежується критичний рівень маркетингового ризику («Фокстрот» - 86 балів, «ELDORADO» - 94 бали).

Таким чином, проведене дослідження маркетингового управління в «Фокстрот» і в «ELDORADO» в розрізі елементів маркетинг-мікс показало, що обидва підприємства мають достатньо слабких місць, які потребують удосконалення управління маркетинговою діяльністю задля ефективного, стабільного функціонування.

Головною задачею ефективного управління в сучасних умовах стає необхідність переорієнтації усієї діяльності підприємства на активний та дієвий маркетинг, з використанням сучасних інструментів, які орієнтовані на збільшення рівня задоволеності потреб споживачів та мінімізацію ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
2. Закон України «Про рекламу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
4. Л.О. Іванова, Б.Б. Семак, О.М. Вовчанська. Маркетинг послуг: навчальний посібник. Львів, 2018. – 508 с.
5. Л. М. Іваненко, О. Ю. Боєнко. Маркетинг: навч. посібник – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. – 300 с.
6. Попова Н. В. Маркетинг: підручник. Харків: Вид-во «В деле», 2016. 300 с.
7. І. Буднікевич Маркетинг у галузях і сферах діяльності – Центр навчальної літератури, 2019. -536.
8. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Поведінка споживачів: навч.посіб. – Вінниця, 2023, - 303 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. О. Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
10. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. – 332 с
11. Коваленко В. В. Маркетингові банківські комунікації в умовах цифровізації економіки України. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 115-121.
12. Сусліков Л. М., Студеняк І. П. Основи маркетингу: електрон. навч. посіб. Ужгород: УжНУ, 2019. 155 с.
13. Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка і суспільство*. Вип. 13. 2017. С. 1244—1250.
14. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf

15. Крикавський Є. В., Данько Т. І., Ярошевич Н. Б. Маркетинг та менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2016. 95 с.
16. Портер М. Конкуренція. Київ: Вільямс, 2000. — 495 с.
17. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). — Київ: Основи, 1998. — 390 с.
18. Петровська А. Екологізація економіки України в контексті моделі сталого розвитку. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 4(20). 2019. С. 95–104.
19. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг / І. Л. Литовченко. – Київ, 2011. – 332 с.
20. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу у туризмі: підручник. Київ, 2016. 336 с.
21. Рега М. Г., Чучка І. М. Маркетинг галузей: навчальний посібник. Мукачево, 2015. - 228 с.
22. Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л.В. та ін. Маркетингові комунікації: підручник. Харків: Факт, 2020. 314 с.
23. Про стратегії маркетингу в Internet. URL: <http://www.wilsonweb.com/awards>
24. Іваненко Л.М., Боєнко О.Ю. Логістика: навч.посіб. – Вінниця, 2023, - 250 с.
25. Професійні продажі/Professional selling. A trust - based approach Томас М. Ингрэм, Раймон В. Лафорг, Раймон А. Авила (Thomas Ingram, Raymond LaForge). - Київ. 2004. 418 с.
26. Боєнко О.Ю., Петренко Д.С. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства в контексті маркетингового менеджменту БІЗНЕС-ІНФОРМ, 2023. №10. С. 404–412. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-404-412>
27. E-mail маркетинг – ефективний інструмент для бізнесу. URL: <https://webprofit.com.ua/e-mail-marketing-dlya-biznesu/>
28. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

29. Що таке програма лояльності та як її використовувати? URL: <https://tranzzo.ua/blog/chto-takoe-programma-loyalnosti-i-kak-ee-ispolzovat>
30. Як стати суперзіркою маркетингу. Незвичайні правила, завдяки яким переможно задзвенить ваш касовий апарат. How to became a marketing superstar Фокс Джеффри Дж. (Jeffrey J. Fox). 2002. - 232 с.
31. Офіційний сайт ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». URL: <https://www.foxtrot.com.ua/uk/article/673>
32. Rich media. Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Rich_media
33. Фокстрот. URL: [https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A4%D0%BE%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%82_\(%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0\)&stable=1#cite_note-3](https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A4%D0%BE%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D1%82_(%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B0)&stable=1#cite_note-3)
34. Офіційний сайт ТОВ «Дієса». URL: <https://eldorado.ua/uk/info/about/>
35. Basic Marketing. A Global-Managerial Approach / William D. Perreault, Jr.E. Jerome Mc Carthy. - Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company. – 1996. – 576 p.
36. Що найчастіше українці купують в інтернеті – дослідження. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/21/657343/>
37. John A. Hallward. Attitudinal Brand Equity, Behavioral Loyalty, and Brand Performance; Lessons Learned So Far // An ARF Week of Workshops Event. – October, 18 – 2012. – P. 49-55.
38. Kevin Lane Keller, K.K. Davey. Building Customer-based Brand Equity // An ARF Week of Workshops Event. – October, 31 – 2011. – P. 1-7.
39. Shaw Eric H., Lazer William, Pirog III Stephen F. Wroe Alderson: father of modern marketing. *European Business Review*. Vol. 19 No. 6. 2007. pp. 440–451.
40. Hunt Shelby D. Marketing theory: foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2010. 490 p.



Блок-схема організації управління ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Блок-схема апарату управління «ELDORADO»



Анкета*(визначення сильних і слабких сторін в системі управління персоналом)*

№ з/п	Критерії оцінки	Можливі варіанти відповіді
1.	<i>Чи висока продуктивність праці на Вашому підприємстві?</i>	- Да - Не впевнений - Ні
2.	<i>Чи здійснює керівництво Вашого підприємства витрати на навчання персоналу?</i>	- Да - Не впевнений - Ні
3.	<i>Чи можна назвати задовільним рівень трудової мотивації на Вашому підприємстві?</i>	- Да - Не впевнений - Ні
4.	<i>Чи вважаєте Ви необхідним участь персоналу в системі управління підприємством?</i>	- Да - Не впевнений - Ні
5.	<i>Чи здійснюється на Вашому підприємстві управління діловою кар'єрою?</i>	- Да - Не впевнений - Ні
6.	<i>Чи вважаєте Ви задовільним рівень професійної майстерності працівників на Вашому підприємстві?</i>	- Да - Не впевнений - Ні
7.	<i>Чи вважаєте Ви задовільним стан морально-психологічного клімату в колективі Вашого підприємства?</i>	- Да - Не впевнений - Ні
8.	<i>Чи готовий персонал Вашого підприємства до впровадження інновацій?</i>	- Да - Не впевнений - Ні
9.	<i>Чи є на Вашому підприємстві наявність зворотного зв'язку?</i>	- Да - Не впевнений - Ні

Тест «Задоволеність від праці»

Висловлювання	Бали				
	Цілком задоволений	Задоволений	Не зовсім задоволений	Незадоволений	Вкрай незадоволений
	1	2	3	4	5
1. Ваша задоволеність організацією, де Ви працюєте					
2. Ваша задоволеність фізичними умовами роботи (шум, холод, ...)					
3. Ваша загальна задоволеність працею					
4. Ваша задоволеність стосунками Ваших колег між собою					
5. Ваша задоволеність стилем керівництва Вашого керівника					
6. Ваша задоволеність професійною компетентністю Вашого керівника					
7. Ваша задоволеність заробітною платою в змісті відповідності її з вашими витратами					
8. Ваша задоволеність заробітною платою в порівнянні з тим, скільки за таку ж роботу платять на інших підприємствах					
9. Ваша задоволеність службовим (професійним) просуванням					
10. Ваша задоволеність можливостями Вашого просування					
11. Ваша задоволеність тим, що на Вашій роботі Ви можете використовувати свій досвід і здібності					
12. Ваша задоволеність вимог Вашої роботи до інтелекту людини					
13. Ваша задоволеність тривалістю робочого дня					
14. Якою мірою Ваша задоволеність роботою сприяла б вирішенню в разі пошуку роботи на певний час					
15. Якби у Вас був вибір, пропрацювали б Ви в цьому підприємстві 5 років					

