Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління товарним асортиментом на підприємстві на засадах маркетингу» (за матеріалами ТОВ «А.Л.М.А.С. м. КИЇВ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 075 «Маркетинг» спеціалізації
«Маркетинг»

Кравченка Антона
Анатолійовича

Науковий керівник
д.е.н.,професор, професор кафедри маркетингу

Корж Марина
Володимирівна

Гарант освітньої програми д.е.н.,
Професор

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП……. 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….. 5
1.1. Сутність асортиментної політики як складової комплексу маркетингу на підприємстві ……. 5
1.2. Фактори, які впливають на формування асортиментної політики підприємства……... 13
1.3. Методичні підходи щодо формування асортиментної політики підприємства……... 22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ТОВ «А.Л.М.А.С.»…… 30
2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства……. 30
2.2. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ «А.Л.М.А.С»……. 39
2.3. Оцінка ефективності управління товарним асортиментом. ….. 45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОВ «А.Л.М.А.С.»……... 51
3.1. Визначення резервів в реалізації асортиментної політики ТОВ «А.Л.М.А.С»…… 51
3.2 Маркетингові інструменти підвищення попиту на товари ТОВ «А.Л.М.А.С.»…… 61

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 78

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується суттєвими структурними змінами в економічних відносинах. З переходом до ринкових відносин ускладнюються проблеми реалізації товарів та надання послуг, внаслідок зміни структури ринкового попиту, його кон'юнктурних коливань і все більшого загострення конкуренції на ринку України. Тому і постає питання розробки та впровадження ефективної асортиментної політики на підприємствах. Формування оптимального асортименту, який сприяє оптимізації прибутку, збереження бажаного прибутку на тривалий період часу надзвичайно актуальні для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними. Для отримання найкращих результатів діяльності та оптимізації співвідношення системи «витрати–збут» необхідно систематично проводити дослідження, пов'язані з вивченням повноти асортименту, перспектив розвитку товарів у майбутньому та досягнення найвищих результатів економічної діяльності. На сьогоднішній день, розробка та впровадження обґрунтованої асортиментної політики є невід'ємним фактором в реалізації планів маркетингу. Тому вивчення елементів, основ та завдань цієї політики є важливим завданням сучасних науковців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певні наукові розробки з питань формування асортиментної політики на виробничих підприємствах і роздрібної торгівлі досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема І. Ансоффом, А. В. Войчаком, Є. П. Голубковим, О. П. Градовим, О. В. Дубовик, Е. М. Забарною, Ф. Котлером, Л. О. Лігоненко, І. А. Маркіною, А. А Мазаракі, О. І. Марченко, М. А. Окландером та ін.

Актуальність проблеми управління асортиментом, необхідність знаходження оптимального поєднання різноманітних підходів та методик до формування асортиментної політики торгівельного підприємства зумовили необхідність проведення даного дослідження і визначили тему дипломної

роботи.

Метою написання даної випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практики формування асортиментної політики, та обґрунтування економічного сенсу асортиментної політики підприємства в плановий період.

Об'єктом дослідження в випускної кваліфікаційної роботі виступає процес формування асортиментної політики на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади формування і реалізації управління товарним асортиментом на підприємстві на засадах маркетингу.

Теоретичною і методологічною основою магістерської роботи є фундаментальні положення загальної економічної теорії, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань підвищення ефективності формування і реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- визначення сутності понять номенклатури та асортименту;
- аналіз особливостей формування асортиментної політики;
- характеристика факторів, що впливають на формування асортиментної політики;
- вивчення місця та ролі асортиментної політики в економічній стратегії підприємства;
- характеристика методів формування асортиментної політики та засобів її реалізації, на основі даних, отриманих на підприємстві ТОВ "ІКС Маркет";
- здійснення оцінки асортиментної політики підприємства та внесення пропозицій щодо її удосконалення.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність асортиментної політики як складової комплексу маркетингу на підприємстві

Збільшені в даний час вимоги до управління обумовлені значним ускладненням завдань економіко-господарського характеру, що стоять перед підприємством. Витрати на реалізацію більшості планів і програм значно збільшилися, ризик можливих втрат в умовах ринкових відносин стає все більш вагомим. Тому виникла об'єктивна необхідність в сучасних підходах до керівництва підприємства - стратегічного планування діяльності підприємства.

Стратегічне планування припускає чітке передбачення дій персоналу всіх рівнів управління на кожному часовому відрізку діяльності підприємства. Діяльність підприємства в сучасних умовах неможлива без чіткого уявлення його керівництва про цілі підприємств, що визначають концепцію його зростання. На основі цілей ведеться розробка стратегій розвитку підприємства.

Розробка стратегії планування представляє собою детальний всебічний комплекс заходів, які призначені задля того, щоб забезпечити діяльність підприємства відповідно до поставлених цілей. Після розробки комплексного стратегічного плану здійснюється його реалізація. Успішна реалізація плану вимагає довгострокових і короткострокових програм, політики, процедур і правил.

Подібно до того, як керівництво визначає короткострокові цілі, що узгоджуються з довгостроковими і полегшують їх досягнення, воно також повинне розробляти короткострокові, тактичні плани, що узгоджуються з його загальними довгостроковими планами.

Після складання довгострокових і тактичних планів, в процесі досягнення закладеної в них мети керівництво повинне розробляти додаткові орієнтири, щоб уникнути дезорієнтації і неправильного тлумачення цих планів при зміні оперативної обстановки. Таким етапом в процесі реалізації є вироблення політики.

Політика є загальне керівництво щодо дій і ухвалення рішень, які полегшують досягнення мети. Вона визначає, в якому напрямі можуть здійснюватися дії, та спрямовує їх на досягнення мети або виконання завдання, У зв'язку з постійною зміною ситуації виникає декілька альтернативних варіантів досягнення раніш поставленої мети, тобто мають місце альтернативні політики. Положення підприємства на ринку в певний період часу ставить питання про вибір оптимальної в даний момент політики щодо цього підприємства. Таким чином, можна говорити про управління політикою, тобто про вибір і реалізацію найбільш оптимальної для підприємства політики.

Виходячи з предмету даної дипломної роботи необхідно проаналізувати питання, що пов'язані з економічною політикою, що проводиться підприємством, в області формування асортименту, - асортиментною політикою. Вплив асортиментної політики на кінцеві результати діяльності підприємства надзвичайно великий. В той же час вона є недостатньо вивченою і тому ефективність заходів, що проводяться керівництвом підприємства, менше можливою. При цьому під асортиментною політикою розуміють цілі, завдання і основні напрями формування асортименту, визначувані відповідною стратегією підприємства.

Асортимент товарів - це набір товарів, що формується за певними ознаками, задовольняє різноманітні, аналогічні і індивідуальні потреби. Термін походить від французького слова «assorrtiment», що означає підбір різних видів і сортів товарів.

У економічній науці існує достатньо широка класифікація асортименту товарів: і за широтою охоплення товарів; і за ступеню задоволення

споживачів; і за характером потреб; і за місцезнаходженням товарів. Кожен елемент цієї класифікації представляє інтерес і може слугувати предметом для глибокого, наукового дослідження. Враховуючи, що торгівля має важливе значення для розвитку економіки, зупинимося на торговельному асортименті - наборі товарів, що продаються в підприємствами оптової чи роздрібної торгівлі, виходячи з їх можливостей.

Необхідно відразу зазначити, що підприємство, яке займається оптовою торгівлею товарами, має відповідну ширину і глибину номенклатури товарів.

Водночас, необхідно звернути увагу, що сучасна маркетингова теорія диференційовано підходить до товарної та асортиментної політики, визначаючи маркетингову товарну політику [13], як комплекс заходів, у рамках якого один або кілька товарів використовують як основні інструменти досягнення цілей фірми. Це відображено на рис.1.1.

Натомість, товарна політика не є синонімом асортиментної політики, хоча деякі фахівці й мають на це своє суб’єктивне судження. Проте, на відміну від товарної політики, асортиментна політика припускає певні цілеспрямовані дії керівництва підприємства, орієнтовані на встановлений платоспроможний попит цільових груп споживачів (сегментів ринку), завдяки яким забезпечується ефективне з комерційної точки зору формування номенклатури і асортименту товарів і заплановані обсяги продажу.

Також в теорії наводиться перелік концептуальних рішень, які приймає компанія щодо маркетингової товарної політики, а саме:

- рішення щодо створення нових товарів (властивості, дизайн, марочна назва, упаковка, сервіс, гарантії, тощо);
- рішення щодо модифікації товарів;
- рішення щодо товарного асортименту (ширина, глибина);
- рішення щодо товарної номенклатури (ширина, глибина, насиченість, гармонійність);

- рішення щодо припинення випуску товарів.

Рис. 1.1. Складники і цілі маркетингової товарної політики

Асортиментна політика, здійснювана на різних рівнях управління підприємством, припускає як стратегічне рішення проблеми вибору номенклатури товару, так і тактичні рішення по її оперативній оптимізації.

Слід зазначити, що, не дивлячись на те, що завдання асортиментної політики для кожного підприємства можуть бути різні, виділяють наступні найбільш поширені:

- задоволення запитів споживачів - один з основних принципів маркетингу, який відповідає завданню глибокої сегментації і диференціації ринку і забезпечує тісний зв’язок із споживачами;

- оптимальне використання технологічних знань і досвіду фірми;

- оптимізація фінансових результатів фірми - формування асортименту ґрунтується на очікуваній рентабельності і об’ємі прибули;

- завоювання нових покупців шляхом розширення сфери застосування

існуючої виробничої програми. Такий підхід відрізняється певною консервативністю, оскільки розрахований на короткострокові результати і припускає подовження життєвого циклу застарілих товарів за рахунок знаходження нових ринків збуту;

- дотримання принципу гнучкості, заснованого на конгломератній побудові стратегічних зон господарювання і товарної номенклатури, залежних від різних технологій, які вимагають різнорідних економічних, культурних і політичних умов;

- дотримання принципу синергізму, що припускає розширення областей виробництва і послуг фірми, зв'язаних між собою певною технологією, єдиною кваліфікацією кадрів та іншою логічною залежністю.

Формування асортименту підприємства - це діяльність по складанню набору товарів, що дозволяє задовольнити реальні або прогнозовані потреби покупців, а також досягти цілей, визначених керівництвом підприємства.

Процес формування асортименту не може бути абстрагований від конкретної стратегії підприємства і повинен базуватися на наперед вибраних цілях і завданнях, що обумовлюють напрям розвитку асортименту підприємства.

Виділяють наступні основні напрями в області формування асортименту: скорочення, розширення, стабілізація, оновлення, вдосконалення, гармонізація. Вказані напрями взаємопов'язані, значною мірою доповнюють один одного і визначаються безліччю чинників. Загальними чинниками, що впливають на формування торгівельного асортименту, є попит і рентабельність.

Для формування оптимального асортименту необхідні продумані, постійні управлінські дії з вибором різних напрямів, відповідних поточному стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Таким чином, управління асортиментною політикою - це процес вибору оптимального напряму зміни структури асортименту.

Формування асортиментної політики припускає координацію

взаємозв'язаних видів діяльності: комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту.

Підкріплена заходами організаційного і іншого характеру по забезпеченню продажу товарів в передбаченій структурі і наборі асортиментна політика може розглядатися як свого роду програма по управлінню розвитком виробництва і реалізацією відповідних товарів. Цільова її частина включає вимоги до оптимальної структури асортименту, а програмна - систему заходів по її досягненню за певний період. Цій програмі додає комплексний характер включення в неї питань, пов'язаних з оптимізацією асортименту. Суть питання формування асортименту полягає в плануванні фактично всіх видів діяльності, направлених на відбір продуктів для майбутнього постачальника чи виробника й реалізації на ринку, а також на приведення характеристик цих товарів відповідно до вимог споживачів.

Поняття "асортимент", "формування асортименту" і "асортиментна політика" використовуються в економічній теорії і практиці досить давно. Особливо могутній стимул для розвитку цих категорій мав місце з початку XX століття, з виникненням маркетингу.

Питання планування асортименту продукції, що виділилося, разом з питаннями комплексного дослідження ринку, збуту і розподілу, реклами і стимулювання збуту, в одну з чотирьох основних функцій маркетингу, пройшов такий же складний шлях еволюції, як і сам маркетинг. Відповідно, це знайшло своє віддзеркалення і в наукових працях економістів.

Маркетинг, що виник в Америці на початку XX в. як збутовою, в перший період свого розвитку був лише комплексом функцій по реалізації. Поняття "маркетинг" і "розподіл" розглядалися як рівнозначні, з тією лише різницею, що розподіл означає щось абстрактне, а маркетинг - конкретне: торгову діяльність.

У роботах багатьох економістів, таких, як: Р. Батлера, А. Шоу, Е. Грітера, Дж. Коммонса, Р. Кокоса, У. Макиннсома, Р. Брейера, Н. Брауна, Б. Вилбера і Дж. Матьюса, яких ми можемо назвати першими економістами-

м ар ид рид іб лї ит ф ує асорти м е н т у взагалі .

В п е рід , кід н и вщ о бїй ує мм п а м и р м аст б і н ий д ії п р ує р ов ї н ує о м р под і ує р ї м ує р ї ід д о ш р ід н ї б ир б ниж з бї м ує о п ир м и ує в д а єтьб у в ати.

Ц дїш д д зр бм ів ер ує ї ї п р м ує ” . Ї р ає о р м ає п ю р ї ів о и р п о п ир м ї п ує Ї о д р и р ї ї р м .

С м ї ає б і н ий е ї п р о д у кї м ів д ує п о ї б р и ає о ї б д н і ує п р ає ів д я ч и ї ї ї ї в д ї ї ї і д п р ає в М ї ф м ує д ає п р п о ує ц ує р о ф м ує м р . М ає п оч ає ї о т ї о т р б и , р і р ує с п ає о п и ї р б д л я р м ед а ї п о р е р

О д б і ї б и а ує о д о н ї і д х о д у П Д б о ї п і д к р о л ї ує е ї м а ує р б б ує р м и . Ї ї о б р ї ує м ї п о ує під х о д и ит ує у і

продавеці”.

Як бачимо, із прийнятою бюджетною декларацією, що містить політичні рамки і пріоритети розвитку на середньострокову перспективу, Кабінет Міністрів України вперше запропонував парламенту для обговорення і прийняття.

Відповідно до Бюджетного кодексу України, Верховна Рада України має прийняти рішення щодо бюджетної декларації не пізніше 15 липня поточного бюджетного періоду.

Ця декларація містить прогнозні показники доходів і видатків на середньострокову перспективу, а також пропозиції щодо основних напрямів бюджетної політики на середньострокову перспективу.

Бюджетна політика у 2019 році та середньостроковій перспективі ґрунтується на Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2019 року № 730, з урахуванням пріоритетів, визначених Стратегічним планом діяльності Кабінету Міністрів України на 2019 рік, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2019 року № 1000-р, та Національним планом дій з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2019 року № 1001-р.

Бюджетна політика у 2019 році та середньостроковій перспективі ґрунтується на Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2019 року № 730, з урахуванням пріоритетів, визначених Стратегічним планом діяльності Кабінету Міністрів України на 2019 рік, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2019 року № 1000-р, та Національним планом дій з виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2019 року № 1001-р.

[illegible]

1.2. Фактори, які впливають на формування асортиментної політики підприємства

[illegible]

науково-технічної і екологічної точок зору зонах;

[illegible] і д п р о ц й б и у е д о д у б н і п о р и п о й о ц и м и щ а б е й м п р у т р и б у ц д о з в п р о и р д т р [illegible] д і р а к і д п р о д а р о д ю р а м и р м к м и д щ а б е у а а р о д у б д ресурсів;

[illegible] м у о л б е з п е ч з д й р і к і д п р о й нових сег м е н т а х ринку, що освоюються;

[illegible] е н ц і й к а х н а о в й и і д п р о п р к б а р і д п р о в

[illegible] д м в д б у и о м е м с п і д п р ф й ф р в р у л я і д т р а п р п о б і й б а б е з п е р п р д ц п й з м і н ю є т ь с я.

[illegible] б д н ф м у р м е н п і п і д п р о й і д п р в у д у о о в В р м р о п р й к р о д р д п р в м н в б а а о о б і и п е р м а м а л в д і р В д п н н й о д р д б ф у ф п о п л б у д ь ю п р і д п р в б м .

О д и ф у в е н н о л і к

безпосередньо ненародуйці Зі одій
(ко онядно носи а єтьці дхиу
с ідно ю у д уб ішрі ун б ін
ікредбо бом бу ї' .
А мер бляр дж . По
в д п оідно ні іщі поп ит ну уй
ік под і ва ри ї о ра
б ув ц і р н и ці и
с пе и и . ї па ред сд тй
ї поп ит ож ер роп ою ЦЦ на а
ко бе ді і д в ій о ї о ок
ра . ї мо ік б ід у жб а пї
н ї ї н ї о б ї ї ї р б а
н м ї р р б р м ї о б у и
м а ам а б лік о ї Ді п р
ї д ах ї п с ув ї Ч ас ї
ік м ік у б р під в р пр о ік
п р ї ї і д п р ї ї ї і д ї о б ї ї ї
ї о ю п о з ї д к в
С д ї е ї о м об а в
н ї к д о д р і д п р ї ї
ї . ї р ї у ї е р е ї м ї о ї у ік
ї о д а р ю ва ня
С о д а р ї м и ї е н ї
р ї і д п р ї ї б ї ї .
В б в с н ї ї о і д п р в ї
м о і д п р об ї п р р
ї а ю о р ї і ї е н р д но
с п б ор ан оєд н ї е н Ц об ун
в дом лї дом лб і р пп об ин

а б о р п о д В о ж п а и
р о д и м і д п р в
м к у м о д б .
д д а м е р е р е н
р д п р е е н р у
д а н б і л р д о в и ц .
а п а р м е т р о п о т е
у р а р 1 . 2 .
я д н а л р д і л о ч
п о р п о о р у к д
в б і о о р д о і ж о р п
п о р н м б і в . р б і о
п о р о р о ж і
(у р к с р і р д б а м
р м і д п р в д б і в
п о р и . П у м о ж
р б і л ш о т е н .
Ш о м а н з м н м а х м о ж уть
а б у к і д п р д В д о
ф б е з п о с д н ь о л и к
п а р м е т Ко а ч д о
н б д р л б і д п о д а о
п р р д п р в
м р д а и і д п р в
в б д і д п р б у д д і р д
р у и о д і м і д п р е й
на б і р ;
б і в п р е к о р д
й п л у п о д і в о д і й
в п р м д і о п і д г д о р

п е рсп е кт е нь.

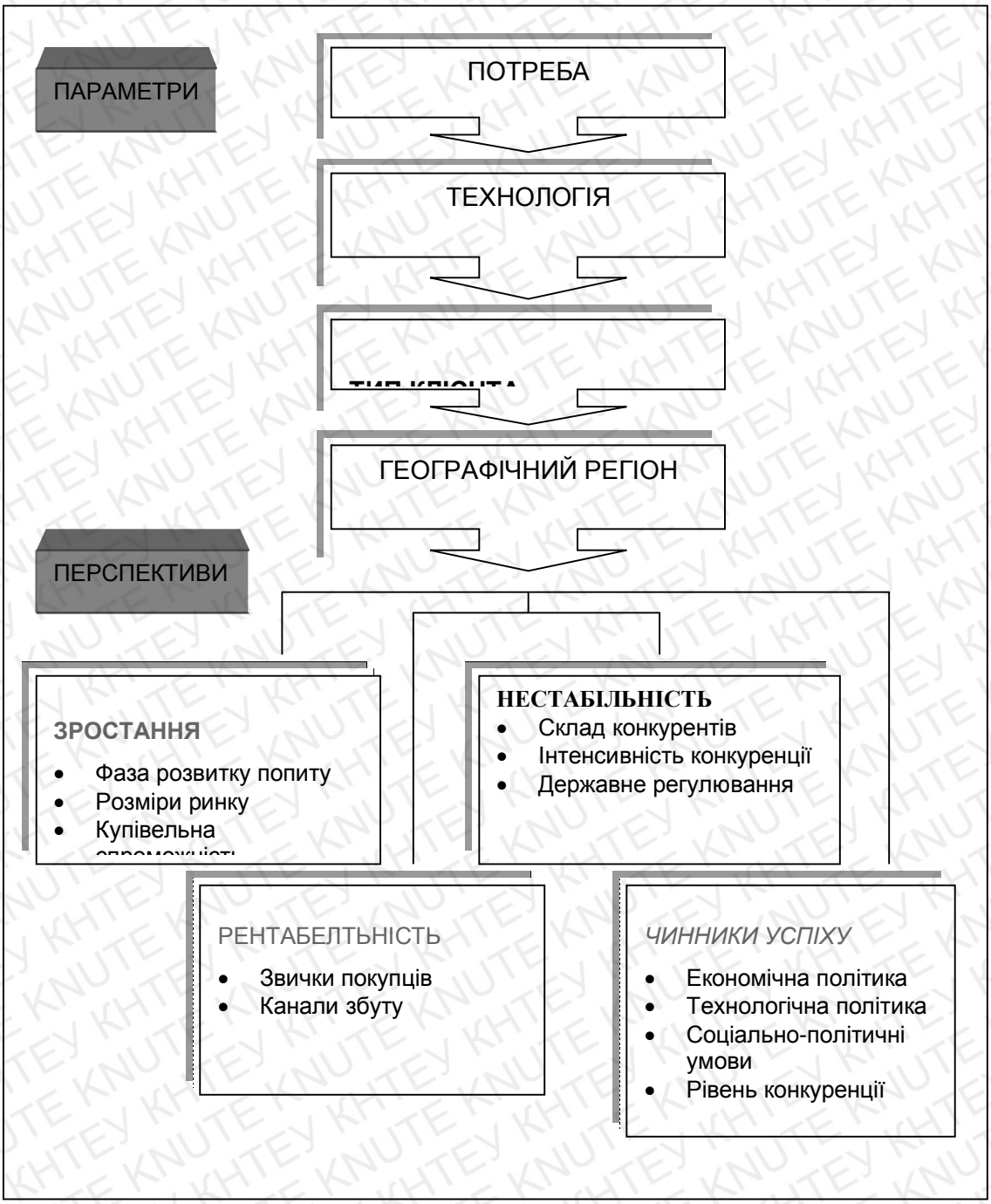


Рис. 1.2. Процес виділення СЗГ

Р і з н и м а б у д і д п р и н а д л е ж н о д о д і я п о м у б і з п е ч у м і ж р і з н о в р о п р и б у т к о в о г о. Т а к і м а к у д о м е р у м , б а д а ї в і н а р ж і д п р и н о б с л у г о в у д н і.

Т м у д о ц б а л Б т о р у м л м а а а б у р д а к Б о ф . Ц п о м і р п р Я б р д у і д п р в п о н р я м о в Д и ф б л ф зростання .

Т м б с ф б і у р д а к р б у р о к у в і б о р у С З і с о д я т ь с я в и ф ж и о у п і д т р и м у е ш Ц і й о р н и х Б д я д у ф о м и, п р у Б Н П ї ф р і д п р в С в д ф Т а к н д е н і у м и о б і Б д и ф д ж д о ц н д о д а ф б д б б е з п е у б а р а н р и б у к

В б і р п о д а р н р о й в ї д п р б х н п р ф р ї н і д п р в

Є д ф п л ф м у м н о л н п о р я д ч р б о ї к п і п . Ї у е р д ж ї м і н д ї н д о м і н п о к а ш і к о б у л и п о в а в м ф м у м . Н р о д у м а р д и п о д е й п р о б ї м п и Ї о к е о л р м а о м у , р о б о р і д п р м с р л і к Н р д п о б б д а і д п р в Ї у ж е о р й н і д л я п і д п р м с в Н б л о

Сі д з вернуваннєд л я Українрик
ї о н е р й д п о н а є
і м п о н р і ж д ц . Н
и д р е с у в и к о р и с т а н н я б і л ь ш т о к и й
в п и й о н р о с т .
Д р о ц е с у в а н н е н т н ї
п о д п і д п р и с я о б у д ж е н
і м й о т і З а а ,
в д м й о д п р о д і ї
д п і д п р и с я р а
р б й п д у ї Н у б л р е н о н
д л д п р и с я с у д т и а
е й н б у д р і д п р в
Р і й м р о п р о б л е м и
м а р п л м е н м у м и
р м. ц х Н р е п р и д і н
в м ф п д о . я е р у х р о д у ї д
к п у б я р о д о б е р о
Ї н і и д о п р о д о к
життєвого циклу товару:

- ли б о к а с е м е н т а ц і р и к о н н о к р и в,
- п е о м о д и ф б д м м і н
і у р у (у д и з п а н
- п о м н а п а н і я
і у л ю н о п о ж и м и
п о к у п ц я м и , к п у ю
- д о д ж е н о о б і р а н р
ц і р н у к у в а н н у п с п о ж и в а в
і д .
Н р б л р і е о м о д ф

[illegible] р о п о я [illegible] б і л ь о в ю а д о п и о я ц й а й и й я м н і д т м к а

Ы д і ї о т р н а д о й я м п а й р а п р у б у о б р и д і й о й а й м р .

Ф м д и е о о п и у з д і й е т а е н е н у о м р б т і д п р о а д р Ф і б у д о д а м в я про д о д а й е у к б у б м п р д к р д о й

Ы р о б л е м и о м і м і ж н а р д н і р е н т і у п е о м о д м і д п і д п р м .

В б р д е м о м д е д л я б о т р у о в д а н й у б і м р н м б х і д н б і р о д о к “ м м ” р . Ы у о р й п р л й л й і д п р о п р і в д н м д н й п і д г о р н и р б н й п о п и д е і о у н і я . Ы у м е р н р д н о й а й ч н й о р і с о т п и т а н н я и д у н а р и к о н к у р е н о п р о д у й і д п р м о х і н у п р а в і р м е н т е о л і т и к о

Ы д й е й о і а д о б е в б і у п і н р у м о і д в д е я ризику в б і з н е с і:

Ж Ц к р і м , т о в а р и с е в у к а р н у в д к о

м о р о п і д в п л и в п р о ц
п р и с к о р ю є т ь с я;

р б в п р у б х о д и н о р , а
з б і л ь ш о в 'я з а н и р и з и к
з а с о м і ч н а с т а ц о в п л и в а ю ч у р а х
р й о п р и в о д и т ь д о з р о с т а
торгівлі;

н д о д л я р к и п р о р
м о п а д а л о м о к о п и т
с п о ж и в і ж н о

У д н у о в л е р е н н
п о ц л і п о і р о к а б 'і
п і д х о д и д о м у м б и р
п і д п р и б р о д
д о в г о с т у п і х у.

В о м у д б х і д н ф л о
р у в і д п р и к о д и
внутрішні та зовнішні.

Д о н у т р і ш н і ф а к т о р и д о ц і л ь н о в д н е с т и:

- р ж м і д п р (р
характеристика штату п р а ц і в н и к і в);

- м а п е о ж м а
р а ц а н о м у с е н т
і д п р и м с т к
ціна ніж у конкурентів);

- д ж к о м о ж и
в і д п р р б

Д о з о н і ш н і ф а к т о р и м о ж н а в і д н е с т и:

є п е д р о п е
торгової м а р к и);

- п о и и о ц я м и)
м і п о п р о м о ж
- п о р а б і л д а в
врегулюванняусп і л ь н и х від н о с и н);
о ж п е м і о к
п і д в и щ е н

1.3. Методичні підходи щодо формування асортиментної політики підприємства

У м п і д х о д у д о у е к
теоріяжиттєвогоциклутовару,авторствоякоїналежитьТеод о р у Лєвітуі
ц о п о м о и к
о м е б о м о м е
виро б н и ц т ваюстаючоїзниненнярину.
П д и , д а є і ї
житоцку. Р і з н і а ю т ь р і з н и ц ж и к у і
і ї . П у д з д е
і д в п л н п р
п р и т м , б н
м с п е ц и ф
д к о о р а м о в
і н д і л ' я д і й
и в. 1 . 3).
П д р ж о у с
. Ж л е р м о м е о
п і 1 . Т
(п и м р м д о к е с и
д о ' є м у п р о д а а і
1). і б ' є м п р о д а р й

KNUTE КНТЕУ

[illegible]

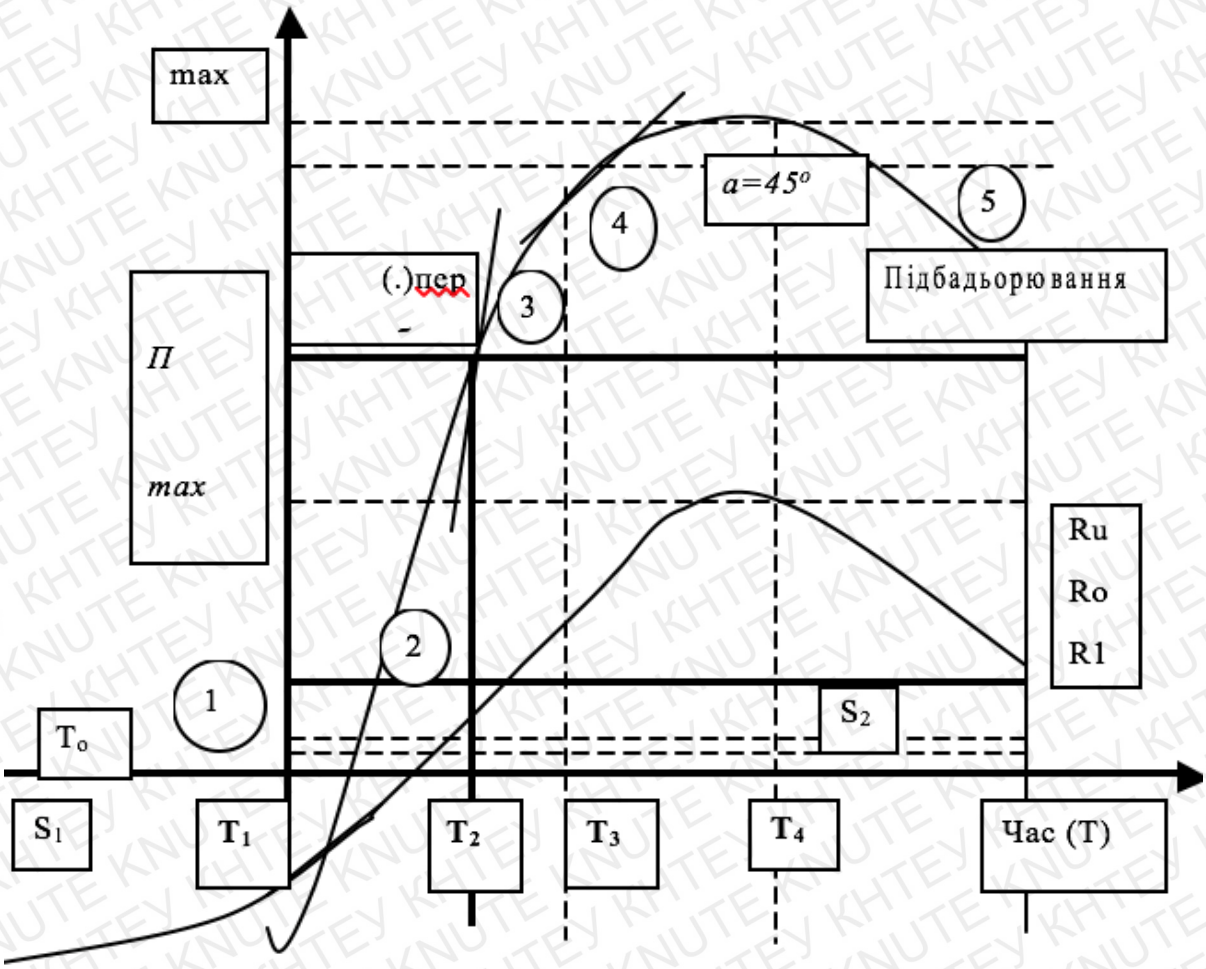


Рис. 1.3 Схема життєвого циклу товару

[illegible] .1 . 3 зона S_1) .

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] виробництва.

[illegible] життєвого циклу.

[illegible] (рис. 1.4)

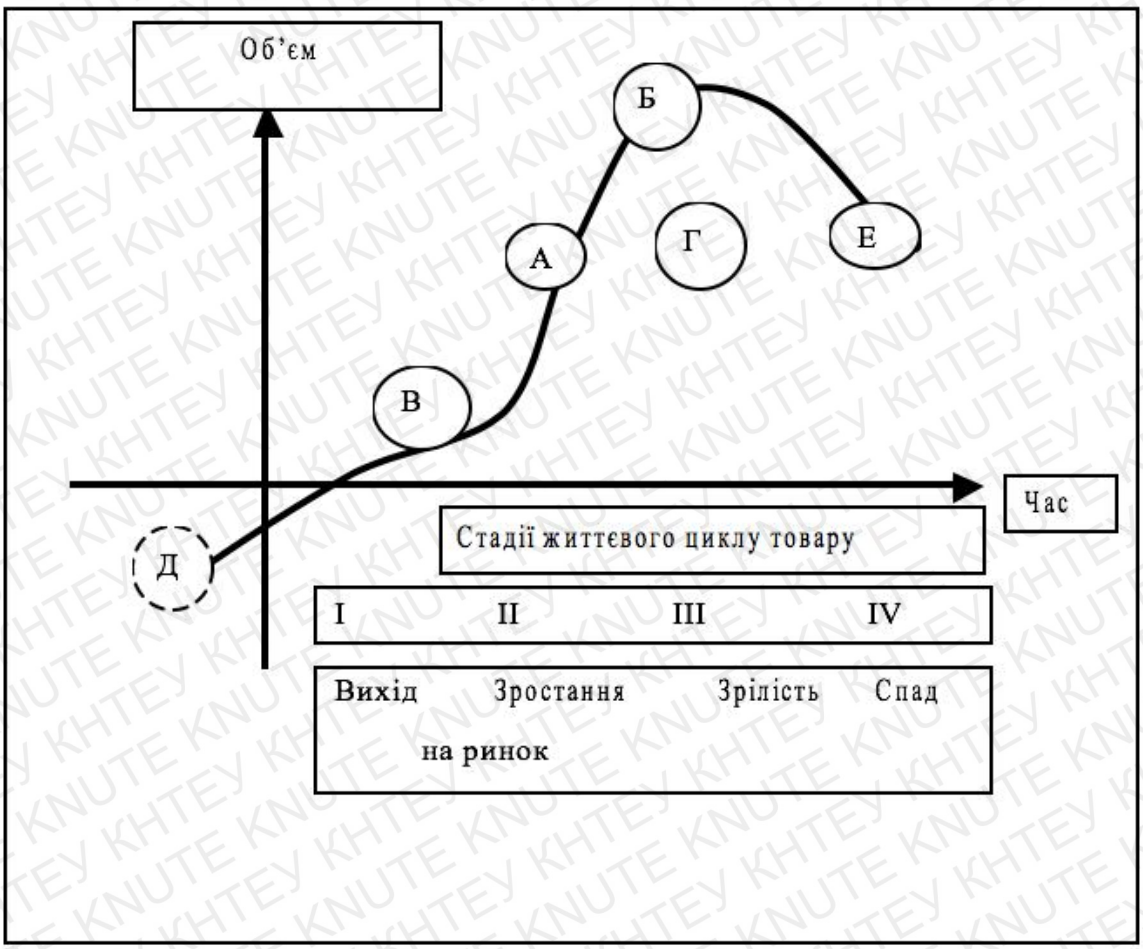


Рис. 1.6 Варіант диверсифікованого асортименту підприємства

[illegible]

знахо д я т ь сяуста д і ї зростання(А);

ц під т у ц б д п род а к знахо д я т ь сяуста д і ї зрілості(Б);

о б е з п е а й б у н р и б у к п і д п р и є м с т В о к у л р о д а ж к п д я т п р а д і Г - п р е б о п і д г о н у у (Д) .

Х р и с у а , к о в и н а й с і д п р о с о й м е с о м і с ц е н у

Р д н о б у д у т ь д й д Е . Н у і н а а к а . Н п о д п а і д а х п р Ж і д п р с т

В о д і д х д я й о п і д х р у ф і д п р в

Б і д п р в р і р б м й п р о д у к й о р ф

Б під п р с о р , а б б м п р а д л о б х н й й д у і д х д б р у р д д ви п у с к а є т ь с я.

Б д п о л р е н о р б к д р в ф і д п р в

Т к п р б і р е р е н о б а р и н к р о д у к р м с д и р д Т у і д п р в ф л д л я й е н й о р ф

Ф м і д о м д ф
об ’єм уп род ан ен род уї
ід п м ц у р д у м і н
д л я і є р ай д ор м ец
и п у п м і д в ив б ов
п і д п м б ї і р д м п
п і д п м у ї и у р й

б під ход у п ов уд ен ої
б ає б ов ий ут ед і б ’єм -
п р и б у ї .

з д ов ор п р у б ов
б ев ий ої н п род аж ов
ї р . б т ий м і ай
о б п д р ов д п м в р д ї
б и т в П м у ї б ни
р о а м д ан й р д аж

Q (1 . 1)

д е Q ’є м п р о д а ж
Р - ціна п р о д а ж у ;
Р - величина п о стійних (фіксованих) витрат;
V м і д и о р о д у ї
В м у вип а д к у

$$Q = \frac{F}{(P*V)} \quad (1.2)$$

д Q б ий т ’м п р д аж ов
н п р о д а ж у е р б н и в
реалізацію .

Висновки до розділу 1

В д д ж ї під п м в

р д р н і о у п і в д м д п і д п р в і ф р і д п р в

М б п в д е ж м е о в о м д ,д о д ж а під ход и б п р б д і д п р в с р і д і й л р м о к о п и р п с п к е в д м о к е з п е ф у ф е р ц й р м е н р д о с я а б м н р д у д с р р л р м о ю д н в і д х д н р м е д п у и о ж р и т і л о б р д е й і д хід д о р р м е н том .

Ц х и ф р і д п р в п о р н п л і м е р факторів .

Г а н р о п о с й і н р р б у ц р і д п р в м д і м о ф у т м а р е н б ’ем з б у д е з п е б е в и о м у п і д п р в к і д р б р д в и й е н б е р и п и н р н товарів низькорентаб е л ь н и х.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ТОВ А.Л.М.А.С.

2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства.

ТОВ А.Л.М.А.С є суб'єктом міжнародного бізнесу, починаючи з часу його заснування, оскільки основним видом діяльності підприємства є закупівля одягу, взуття та аксесуарів відомих світових виробників та реалізація на території України, а, отже, саме з цього періоду почала вироблятися міжнародна маркетингова стратегія поведінки підприємства. Хоча, варто відзначити, що власне маркетингова стратегія, як така, у компанії не розробляється, а формуються лише плани реалізації продукції по регіонах і торгівельних марках відповідно.

При цьому можемо відзначити, що маркетингова політика компанії знаходиться на досить пристойному рівні. Головною перевагою маркетингової політики товариства є диверсифікація продукції і послуг для охоплення ними більшої кількості можливих вимог споживачів.

На сьогодні питаннями розробки та контролю втілення в життя маркетингової стратегії на ТОВ А.Л.М.А.С займається служба маркетингу. Основними напрямами роботи даної служби в компанії є наступні:

- дослідження ринку;
- реклама;
- внутрішній маркетинг;
- товари;
- збут.

З огляду на ряд функціональних напрямів діяльності служби маркетингу підприємства її організаційна структура є функціональною. Така структура передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій.

При цьому, кожен функціональний відділ очолює керівник. Така структура є досить оптимальною для ТОВ А.Л.М.А.С, враховуючи, що підприємство оперує порівняно вузьким асортиментом продукції (якщо брати за кількістю брендів) і, при цьому, діє на невеликій кількості вітчизняних ринків. Варто відзначити, що у функціональної структури управління маркетингом є не лише позитивні сторони, але й недоліки. Так, зокрема, організація відділу маркетингу саме за функціональною структурою не дозволяє ТОВ А.Л.М.А.С здійснювати управління маркетингом конкретних товарів та на конкретних ринках.

Стосовно до складу працівників маркетингової служби компанії, то у кожному відділі працює три працівники і керівник. Загалом, штат працівників маркетингової служби ТОВ А.Л.М.А.С складає 20 осіб. Крім того, до складу маркетингової служби компанії входить директор служби маркетингу (комерційний директор), його заступник та секретар.

Всі працівники служби маркетингу компанії поділяються на п’ять рівнів:

– стратегічний рівень управління;
– середній рівень управління;
– оперативно-виконавчий;
– технічний;
– допоміжний.

До співробітників стратегічного рівня управління службою маркетингу відносяться:

– комерційний директор;
– заступник комерційного директора;
– керівники відділів служби маркетингу.

До посадових обов’язків комерційного директора відноситься керівництво всією службою маркетингу і, зокрема, керівниками всіх відділів. З точки зору стратегічного управління маркетингом, то до обов’язків

комерційного директора входить розробка (разом з керівниками відділів) та затвердження стратегічного плану діяльності служби маркетингу.

Середній рівень управлінської ланки служби маркетингу ТОВ А.Л.М.А.С представлений наступними працівниками – керівник відділу маркетингових досліджень, керівник відділу реклами, керівник відділу внутрішнього маркетингу, керівник відділу продукції, керівник відділу збуту.

Основними стратегічними пріоритетами діяльності служби маркетингу ТОВ А.Л.М.А.С є наступні:

– розширення дилерської мережі;
– розширення лінійки брендів;
– підтримка просування та підвищення попиту на продукції компанії.

Найважливішим елементом комплексу маркетингу на підприємстві є товар. Головним спрямуванням маркетингової політики ТОВ А.Л.М.А.С стосовно даного елементу маркетингового комплексу є диверсифікація та максимальне задоволення потреб наявних і потенційних покупців. Для цього компанія намагається щораз розширювати асортимент продукції у фірмових магазинах. На сьогодні діє цілий ряд фірмових магазинів компанії з реалізації брендового одягу. Проаналізуємо обсяги продажу продукції компанії в розрізі брендів у табл. 2.1.

Як бачимо з даних табл. 2.1, ТОВ А.Л.М.А.С реалізує в мережі своїх магазинів значну кількість всесвітньо відомих брендів одягу, що свідчить про високу диверсифікацію товарів компанії. При цьому можемо відзначити, що постійно розширюється кількість брендів, продукція яких представлена у магазинах товариства.

Стосовно динаміки доходу від реалізації продукції окремих брендів, то тут можемо відзначити, що вона є надто нерівномірною і, при цьому, спостерігається падіння обсягів продажу продукції у 2011 році практично за всіма брендами. Причинами такого явища, з огляду на те, що в цей період не спостерігалося значних кризових ситуацій в економіці країни, можуть бути

проблеми власне підприємства з постачанням продукції або ж певні проблеми, пов'язані з податковими перевірками та ін.

Таблиця 2.1

Динаміка доходу від реалізації продукції ТОВ А.Л.М.А.С у 2013 – 2017 рр. за брендами, тис. грн.

Показник	Рік,					Відхилення 2016 р. до базового	
	2013	2014	2015	2016	2017	(+, -)	%
Tommy Hilfiger	116911	141669	146016	57561,6	69072,5	-47838,2	59,1
Accessorise	75862,3	106335	115276	53171,2	50234,6	-25627,7	66,2
Walker	0	0	46110,4	43577,6	56513,9	10403,5	122,6
Oodji	74806,9	90668,2	99905,8	76748,8	69072,5	-5734,4	92,3
G-star raw	61731,5	83667,7	88539,7	47968	75351,8	13620,3	122,1
Diesel	0	0	61830,5	62358,4	81631,2	19800,7	132,0
Gant	0	69665,4	68725,3	38374,4	75351,8	5686,4	108,2
Pepe jeans	0	0	53252,2	23984	37675,9	-15576,3	70,7
DKNY	0	0	0	37571,6	37675,9	104,3	100,3
Fornarina	0	0	0	0	31396,6	31396,6	-
Stenn	36034,6	74670,8	88850,1	38364,4	43955,2	7920,6	122,0

Розглянемо структуру реалізації продукції товариством у 2017 р. на рис. 2.3.

З даних рис. 2.1 бачимо, що практично всі бренди, продукція яких реалізується товариством, займають приблизно однакові частки у обсязі доходу компанії. Хоча варто виділити як найбільш дохідні продукцію брендів Diesel, Gant і G-star raw, дохід від реалізації яких у 2017 році становив 13 та по 12 % відповідно у загальному обсязі чистого доходу компанії від реалізації продукції.

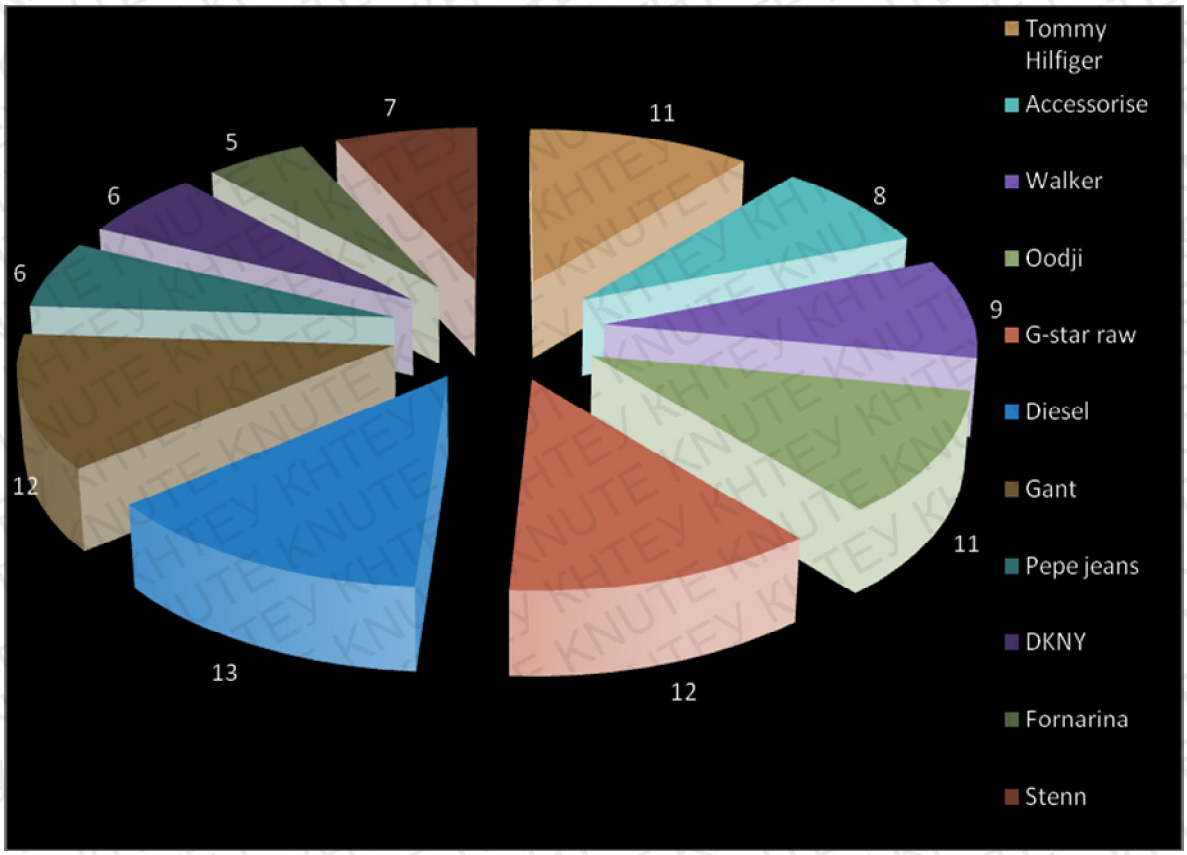


Рис. 2.1. Структура реалізації продукції фірмових брендів у магазинах ТОВ А.Л.М.А.С у 2017 р.

Наступним елементом маркетингового комплексу товариства є його цінова політика. Як показав попередній аналіз цінова політика ТОВ А.Л.М.А.С базується на забезпеченні достатнього рівня прибутковості діяльності на основі встановлення відносно низького рівня цін. Зокрема, середня націнка на імпортовану продукцію у магазинах підприємства не перевищує 12 % (без врахування ПДВ), а у 2016 р. становить всього 10 %. Тобто, ТОВ А.Л.М.А.С не використовує цінову політику для нарощування прибутковості, а створює умови для високої конкурентоспроможності пропонованої продукції на ринках власної діяльності.

Стосовно ринків збуту компанії, то слід відзначити, що вони є досить вузькими, що пояснюється специфічністю пропонованої продукції. Зокрема, компанія реалізує продукцію лише у найбільших містах України. Розглянемо ринки збуту продукції компанії у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Реалізація продукції ТОВ А.Л.М.А.С вроздріб у розрізі вітчизняних ринків збуту у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Показник	Рік, тис. грн.					Відхилення 2016 р. до базового	
	2013	2014	2015	2016	2017	(+, -)	%
Київ	118372,1	174140,6	217252,4	137251,5	165130,4	46758,3	39,5
Дніпропетровськ	43476,2	57514,3	88130,7	51730,0	58658,3	15182,1	34,9
Одеса	41649,4	66567,5	77199,7	50061,3	67038,0	25388,6	61,0
Харків	46764,3	60709,6	86764,3	47975,4	68023,9	21259,6	45,5
Донецьк	80010,8	110235,8	134587,2	87607,3	88233,9	8223,1	10,3
Львів	35073,2	63372,3	79249,3	42552,1	45842,2	10769,0	30,7
Разом	365346	532540	683183,5	417177,7	492926,6	127580,6	34,9

З даних табл. 2.2 бачимо, що найбільшим вітчизняним ринком збуту продукції ТОВ А.Л.М.А.С є ринок Києва, що і не дивно, враховуючи чисельність населення даного міста. Крім того, продукція товариства реалізується також на ринках інших п’яти значних міст України – в Дніпропетровську, Одесі, Харкові, Донецьку та Львові.

Якщо говорити в цілому, то впродовж досліджуваного періоду обсяги реалізації продукції товариства на всіх ринках збуту значно зросли. При цьому, найбільшим приростом характеризувалися обсяги продукції, що реалізовувалися в досліджуваному періоді на ринку Одеси – сумарний їх приріст склав 61 % порівняно з обсягами 20017 року.

Найменшим зростанням характеризуються обсяги реалізації продукції ТОВ А.Л.М.А.С на ринку міста Донецька – всього 10,3 % протягом 5 років. З такої динаміки можемо припустити, що це зростання відбулося переважно за рахунок здорожчання продукції, а не внаслідок розширення попиту.

Отже, з аналізу вітчизняних ринків роздрібного збуту імпортної продукції ТОВ А.Л.М.А.С можемо відзначити, що потребує удосконалення робота компанія на ринку Донецька, в тому числі і маркетингова робота,

оскільки на цьому ринку відсутня значна позитивна динаміка, яка спостерігається на ринках інших вітчизняних міст.

Підсумовуючи огляд ринків збуту продукції компанії можемо відзначити, що вони не є диверсифікованими, однак це пояснюється специфікою діяльності компанії, яка не дозволяє їй значно диверсифікувати ринки збуту, оскільки така діяльність не збільшуватиме рентабельність товариства.

Важливою складовою маркетингового середовища підприємства є постачальники основної сировини, а в даному випадку виробники брендів, продукцію яких імпортує товариство. Розглянемо географічну структуру імпорту продукції товариством за регіонами на рис. 2.2.

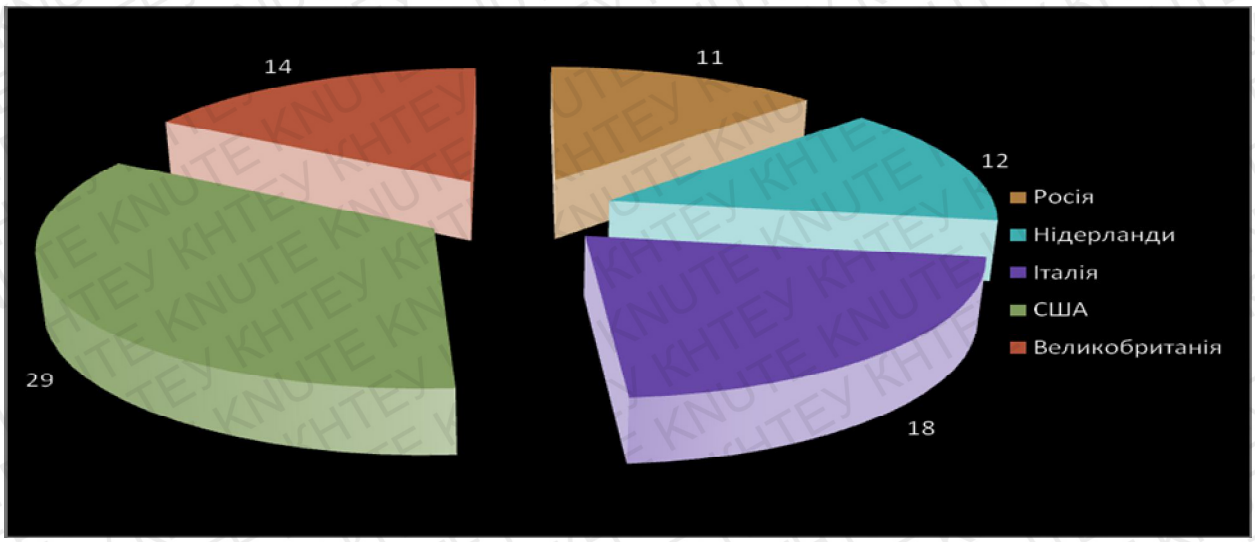


Рис. 2.2. Географічна структура імпорту товарів ТОВ А.Л.М.А.С у 2017 р. за регіонами

З даних рис. 2.2 бачимо, що основна маса товарів імпортується товариством із Сполучених Штатів Америки – 29 % у 2017 році. Також вагому частку імпорту займає продукція з Італії – 18 % у загальному обсязі імпорту товарів. Що ж до інших регіонів, то частки імпорту продукції з них у 2016 році дещо менші, а найменший обсяг імпорту ТОВ «МД Груп» отримує з Росії, хоча це може пояснюватися тим, що продукція російських брендів дешевша за аналогічну продукцію брендів США чи Італії.

Говорячи про конкурентів ТОВ А.Л.М.А.С, можемо відзначити, що їх не так і багато. На сьогодні лише окремі компанії мають ексклюзивні права на продаж на ринку України одягу і взуття окремих брендів. Значна кількість компаній з виробництва модного одягу відкриває окремі магазини своїх брендів в містах України самостійно, а частина з них реалізують одяг будь-яким бажаючим фірмам чи магазинам України.

Таким чином, на сьогодні основними конкурентами ТОВ А.Л.М.А.С на ринку брендового одягу і взуття України є наступні:

1. Спільне українсько-французьке підприємство «ABC», яке є ексклюзивним дистриб'ютором жіночої білизни та домашнього текстилю відомих французьких та німецьких брендів. Це, зокрема, продукція брендів Lise Charnel, Antigel, Nicole Olivier, Lejaby, Rasurel, Nina Ricci, Feraund, Risch, Blanche Fleur та ін. Дана компанія має 9 магазинів на території України

2. Мережа магазинів «Інтертоп», що належить концерну MTI, яка є .Geox, Skechers, Bally, Camper, Timberland, Marc O'Polo, Clarcs, Lloyd, Braska, Urban United та ін. На території України відкрито 183 магазини даної компанії.

3. Російська компанія «Глорія Джинс», яка вийшла на вітчизняний ринок з продукцією двох брендів: Gloria Jeens та GeeJay. На сьогодні дана компанія вже має більше 20 магазинів практично по всіх областях України.

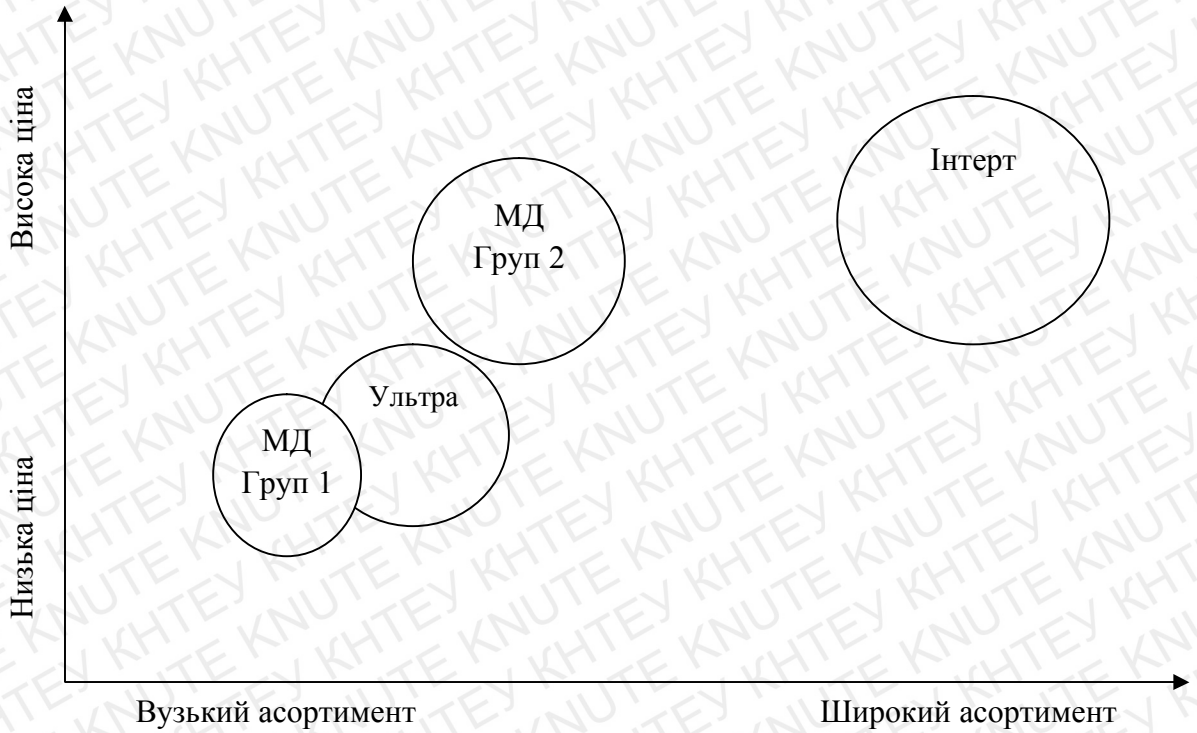
4. Компанія «Гід по стилю». Дана компанія є ексклюзивним дистриб'ютором цілого ряду відомих брендів одягу, серед яких є Karen Millen, AIRport, Ecko UNLTD, TresPass, Oasis, Marc Ecko, Rip Curl, Tally Weijl, Warenhouse, Zoo York, Pimkie, Gola, Li-ning, Red, Kelme, Globe, Beppi. На сьогодні компанія має 46 магазинів брендового одягу на території України.

5. ТОВ «Ультра-Джинс» є офіційним дистриб'ютором одягу бренду Levi's, а також відомого бренду італійського взуття Baldinini, а також одягу «Pierre Cardin» та «Cacharel-Lagerfeld». На території України відкрито 27 монобрендових та 10 мультибендових магазинів.

6. Компанія Marks & Spencer – це один з найпотужніших світових брендів роздрібної торгівлі, який пропонує своїм покупцям широкий вибір чоловічого та жіночого одягу, взуття, вишукану і високоякісну нижню білизну, а також аксесуари і косметичні засоби.

7. Торгова мережа «Агро» представлена на Україні 45 магазинами, що пропонують продукцію ряду відомих брендів одягу та взуття, серед яких можна назвати Shana, UGG, OVS kids, Suiteblanco, Plazaitalia, Sisley, Desigual, Only, Jennifer, Vero Moda, Orsay, Mango, Guess, Promod.

Можемо відзначити, що практично всі конкуренти порівняно з обсягами діяльності ТОВ А.Л.М.А.С є незначними. Загрозу становлять лише компанія «Ультра-Джинс» та мережа магазинів «Інтертоп», які є досить потужними у своїх сегментах і, зокрема, у сегментах брендового джинсового одягу та модного взуття відповідно. Представимо позиціювання ТОВ А.Л.М.А.С та її найбільших конкурентів на ринку брендового одягу і взуття на рис. 2.3.



«УК МД – Груп» 1 – позиція за джинсовим одягом «УК МД – Груп» 2 – позиція за взуттям

Рис. 2.3. Позиціювання ТОВ А.Л.М.А.С та його найбільших конкурентів на ринку

Таким чином, як бачимо, на сьогодні ТОВ А.Л.М.А.С програє своїм основним конкурентам за шириною асортименту брендового джинсового одягу та взуття. Однак, з іншого боку, продукція, представлена у магазинах компанії, є відносно дешевшою за ціною, а тому може бути доступною більшому сегменту споживачів.

На сьогоднішній день маркетингова комунікаційна політика ТОВ А.Л.М.А.С не є досконалою. Так, основним комунікаційним напрямком, що використовується підприємством, є офіційний веб-сайт. Однак, даний комунікаційний ресурс лише повідомляє коротку історію компанії та адреси мережі магазинів з окремими кількома фото інтер'єру магазинів чи видів продукції.

З огляду на це можемо зробити висновок про необхідність вдосконалення маркетингового комплексу товариства і, зокрема, його комунікаційної політики. Адже саме розробка дієвої маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності і на її основі маркетингового комплексу дозволить ТОВ А.Л.М.А.С розвивати свою присутність на закордонних ринках і нарощувати обсяги експорту.

2.2. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ТОВ А.Л.М.А.С

ТОВ А.Л.М.А.С є суб'єктом міжнародного бізнесу, оскільки підприємство здійснює імпорт продукції і реалізацію її на території України. Розглянемо основні показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С у табл. 2.3.

З динаміки основних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства можемо зробити висновок, що ТОВ А.Л.М.А.С поступово розвиває зовнішньоекономічний напрям власної діяльності. Слід відзначити, що оскільки вся діяльність компанії базується на реалізації імпортної продукції, то можемо сказати, що чистий дохід компанії від реалізації продукції і є її доходом від імпорту.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С у 2013 – 2017 рр.

Показник	Рік					Відхилення 2016 р. до базового	
	2013	2014	2015	2016	2017	(+, -)	%
Обсяг накладних витрат на здійснення , тис. грн.	252060	290132	389673	202780	337210	85150	133,8
Дохід від здійснення , тис. грн.	365346	566676	768506	479680	627932	262586	171,9
Валовий прибуток від здійснення зовнішньоекономічної діяльності, тис. грн.	113286	276544	378833	276900	290722	177436	256,6

В цілому, як свідчать дані табл. 2.3, порівняно з 2013 р. показники зовнішньоекономічної діяльності товариства значно зросли, а це вже є позитивним явищем. Отже, ТОВ А.Л.М.А.С має можливості подальшого нарощування обсягів зовнішньоекономічної діяльності.

В той же час доцільно відзначити, що якщо обсяг накладних витрат підприємства на здійснення зовнішньоекономічної діяльності впродовж аналізованого періоду зріс на 33,8 %, то дохід підприємства від здійснення збільшився практично на 72 %. Отже, доходи компанії від ведення зовнішньоекономічної діяльності зростають значно вищими темпами, ніж обсяги витрат на її ведення, що може пояснюватися як ефективною зовнішньою політикою компанії, так і тим, що на підприємстві встановлюються надто високі ціни на імпортовану продукцію. З нашої точки зору, другий варіант є точнішим, зважаючи на специфіку діяльності ТОВ А.Л.М.А.С.

Про надто значне зростання цін на імпортовану продукцію, що реалізується в магазинах компанії свідчить і динаміка її валового прибутку від здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Так, впродовж досліджуваного періоду обсяг валового прибутку ТОВ А.Л.М.А.С від

здійснення зовнішньоекономічної діяльності зріс фактично у два з половиною рази, що є надто значним показником.

Оскільки зовнішньоекономічна діяльність підприємства полягає в здійсненні імпорту, то розглянемо основні показники імпортної діяльності компанії у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники імпортної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С

Показник	Рік					Відхилення 2016 р. до базового	
	2013	2014	2015	2016	2017	(+, -)	%
Обсяг імпорту, тис. грн.	221812,8	255896,4	337456,8	182502	299779,7	77966,9	135,1
Витрати на доставку імпортної продукції, тис. грн.	30247,2	34235,58	52216,18	20278	37430,31	7183,1	123,7
Загальна собівартість імпорту	252060	290132	389673	202780	337210	85150,0	133,8
Витратомісткість імпорту, тис. грн.	0,69	0,51	0,51	0,42	0,54	-0,2	77,8

Як бачимо з наведених даних, в досліджуваному періоді на підприємстві відмічається нерівномірна динаміка обсягів імпорту продукції. Так, зокрема, у 2016 р. сума імпорту продукції знизилася на 154955 тис. грн. або на 45,9 %. Така ситуація могла виникнути в результаті кількох факторів. Однак, головним із них, з нашої точки зору, були проблеми з митним оформленням та митним переміщенням вантажу, зумовлені змінами в Митному кодексі України та встановленням нових вимог до ведення зовнішньоекономічної діяльності, що негативно позначилося на обсягах діяльності ТОВ А.Л.М.А.С

В той же час, як бачимо з даних табл. 2.6, вже в 2016 р. компанія значно наростила обсяги імпорту. В цілому ж, впродовж аналізованого періоду, обсяг імпорту ТОВ А.Л.М.А.С зріс на 77966,9 тис. грн. або на 35,1 %.

Аналогічна динаміка спостерігалася і щодо витрат на доставку імпортної продукції. Так, протягом періоду, що аналізувався, їх обсяг в компанії зріс на 23,7 % або на 7183,1 тис. грн.

Важливим показником, що характеризує імпортну діяльність підприємства, є показник витратомісткості імпорту. Характеризуючи динаміку даного показника на підприємстві можемо відзначити, що його рівень на підприємстві значно скоротився. Так, якщо у 2008 р. він становив 69 %, то в кінці 2017 р. його рівень складав лише 54 %. Отже, компанія свідомо йде на підвищення вартості імпортованої продукції, яка реалізується нею на території України для забезпечення вищого рівня прибутковості і рентабельності своєї діяльності.

Проаналізуємо ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії на прикладі конкретної операції. Для цього скористаємося наступною формулою:

$$E_{іб} = B_в /(C_і + T_в + O_в) \qquad (2.1)$$

де $E_{іб}$ – базовий коефіцієнт імпорту;

$B_в$ – виручка від імпорту;

$C_і$ – вартість, що імпортується;

$O_в$ – організаційні витрати;

$T_в$ – транспортні витрати.

Розрахуємо ефективність імпортної операції з поставки колекції одягу Fornarina, враховуючи дані, представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Дані щодо поставки колекції одягу Fornarina для ТОВ А.Л.М.А.С

Продукція	Ціна за од. євро	Кількість, одиниць	Вартість, євро
Сукня шифон	59	100	5900
Сукня довга атлас	68	100	6809
Сукня-сарафан	59	100	5900
Блузка	32	100	3173
Топ 1	18	100	1809
Топ 2	41	100	4082
Топ 3	32	100	3173
Туніка	53	100	5327

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Спідниця міді	57	100	5700
Спідниця міні	79	100	7900
Футболка-туніка	42	100	4182
Джинси чорні	76	100	7600
Штани чорні	57	100	5745
Джинси кльош	67	100	6655
Джинси блакитні	78	100	7773
Джинси сині	76	100	7600
Штани світло сірі	67	100	6655
Комбінезон	74	100	7373
Сукня вечірня твіп	56	100	5591
Сукня без рукавів	33	100	3336
Сукня креп	28	100	2773
Сукня джерсі стрейч	32	100	3245
Сукня-сорочка	52	100	5218
Спідниця занижена талія	65	100	6527
Спідниця класична кльош	28	100	2773

Загалом, вартість закупівлі даної колекції становить для ТОВ А.Л.М.А.С 132818 євро або, враховуючи курс євро на сьогодні, 1365 тис. грн.

Транспортні витрати на доставку даної колекції для компанії становлять 4 тис. євро – 41120 грн., а організаційні – 1,8 тис. євро. – 18504 грн.

Виручка від імпорту, тобто в даному випадку дохід від реалізації даної колекції на території України становитиме 2193,9 тис. грн.

В цілому, як показало проведене дослідження, зовнішньоекономічна діяльності ТОВ А.Л.М.А.С, тобто імпортна діяльність компанії, є високоефективною і, крім того, постійно спостерігається нарощування її обсягів.

Розрахунок показників ефективності імпорту та ефекту імпорту одиниці продукції здійснювався наступним чином. Ефективність імпорту – це співвідношення чистого доходу (виручки) від реалізації до повної собівартості одиниці продукції (валових витрат). Ефект імпорту

обчислювалася як різниця між чистим доходом (виручкою) від реалізації та повною собівартістю одиниці продукції.

При отриманні кожної партії товару визначаються всі витрати на її закупівлю, а також ціна реалізації з врахування ринкових умов. Для зниження ризику від збільшення курсу, що має місце при здійсненні зовнішньоекономічних операцій, всі ціни на внутрішньому ринку прив'язуються до іноземної валюти, а оплата за відвантажені матеріали здійснюється у перерахунку у національну валюту по курсу НБУ на день відвантаження продукції.

За основу розрахунків були взяті середні закупівельні ціни виробника на представлену лінійку продукції, а також середні витрати в Україні на імпорт продукції з врахуванням, що при поставках підприємство звертається до послуг митно-ліцензійного складу (МЛС) на термін 18 днів (перші три доби безкоштовно, а решта терміну за встановленими складом тарифами на зберігання за метр квадратний площі, що займає вантаж).

Митні платежі були визначені відповідно до ставки мита та податку на додану вартість, що регламентуються законодавством України. Витрати на реалізацію обчислювалися на основі обсягів реалізації як відсоток від продажу.

Для проведення аналізу ефективності імпортних операцій на ТОВ А.Л.М.А.С було обрано по одній поставці в розрізі окремих брендів одягу за 2016 рік та порівняно їх ефективність.

Виходячи з умов поставок фактурна вартість дорівнює митній вартості. Митні платежі включають мито та податок на додану вартість (20%). При цьому, ставки мита визначалися відповідно до ставок, регламентованих Законом України «Про митний тариф», відповідно до якого при отриманні імпортного брендового одягу ТОВ А.Л.М.А.С сплачувало за одяг митні платежі в розмірі 40 % і 20 % за одиницю, а за взуття – 10 % за пару.

Доцільно при цьому також відзначити, що на підприємстві спостерігається досить висока рентабельність одиниці імпортованого товару.

Так, зокрема, найнижчий рівень рентабельності одиниці товару спостерігався для одиниці імпортованої продукції бренду Tommy Hilfiger – рівень даного показника всього 41 %. В той же час, найвищими показниками рентабельності імпорту характеризувалася продукція брендів Gant та Pepe jeans. Так рентабельність імпорту одиниці продукції даних брендів становила для ТОВ А.Л.М.А.С 60 та 58 % відповідно.

Аналізуючи показник ефекту імпорту одягу відомих брендів до України та їх реалізації на вітчизняній території ТОВ А.Л.М.А.С, можемо відзначити, що він є досить значним і коливається від 179,2 грн. (для бренду Tommy Hilfiger) до 205,4 грн. (для бренду Pepe jeans).

Таким чином, оцінюючи імпортну діяльність ТОВ А.Л.М.А.С, можемо відзначити, що вона є високорентабельною, забезпечує компанії стабільну прибутковість і ефективність господарювання.

2.3. Оцінка ефективності управління товарним асортиментом.

Для створення належних умов роботи ТОВ «ІКС Маркет», як і кожне торгівельне підприємство повинне мати ефективну асортиментну політику, та відповідно товарні запаси.

Продаж товару на підприємстві ТОВ А.Л.М.А.Схарактеризується трьома основними показниками, які використовуються в процесі аналізу і планування:

1) Обсяг товарообороту. Він характеризує загальний обсяг оптового товарообороту. Сума загального обсягу всіх видів продажу (продажу товарів з попередньою оплатою і продажу товарів в кредит) характеризує валовий обсяг товарообороту підприємства.

2). Склад товарообороту. Він характеризує структуру загального обсягу оптового товарообороту в розрізі різних його видів.

3). Структура товарообороту. Вона характеризує товарно-груповий склад реалізації товарів.

В процесі аналізу ТОВ А.Л.М.А.Срозглянемо загальні показники, які характеризують розвиток реалізації товарів в передплановому періоді, та показники, які пов'язані з тією чи іншою приоритетною цільовою установкою. В процесі вивчення динаміки окремих показників реалізації товарів в передплановому періоді розглянемо виконання товарообороту по кварталам. Для цих цілей будемо використовувати статистичні показники індексу по відношенню до першого аналізуємого періоду.

Таблиця 2.12

Товарооборот ТОВ А.Л.М.А.Сза 2016 - 2016 рр. у розрізі кварталів

Показники	1 кв. 2016 р.	2 кв. 2016 р.	3 кв. 2016 р.	4 кв. 2016 р.	1 кв. 2017 р.	2 кв. 2017 р.	3 кв. 2017 р.	4 кв. 2017 р.
Обсяг реалізація продукції рік, тис. грн.	311,8	358,5	321,4	528,3	659,0	1032,0	867,0	381,0
Планова реалізація продукції, тис. грн.	380,0	380,0	380,0	380,0	734,75	734,75	734,75	734,75
Відношення, %	82,05	94,34	84,58	139,03	89,69	140,46	118	51,85

Ц при у ці й ор м р о у п і д п р о ц е с у р о з в и т к у д а н е р л і 2 . 1 2 .

Д а н і . 1 1 . д р о ц п р и і е р у о р д б в р б 2 0 1 3 р 0 1 6 р р б р у о м і . В п р а х и п р п р у о д б у а д о б с я г у товарообороту.

А Л . М . А . С о п р о м у і д і о і д п р о у р і о в р у о р у о к Б х і д но

б у л р и й п о н о о к о б д о д а п т к л а д п о п и т р о д у к м п о к п о к п р о д у к б и д о м а ш р и

Н а б д . 1 1 ц р б 1 0 и р п р й р д 0 1 б т р у б о д 0 1 7 р 1 1 % б о д 0 1 6 р р и п а д а % о б о м и й я р . Ц и р ц й п ф с п о ф о ж .

Д д и м о е ф о л і В А Л М . А . С о п о м ф і т й і я л ь н о б а л а у п р о ф результати .

Б о й п і д п р м с ф й у є р о й о д а р д і я л ь ності.

О д н и м з н о к а з й п і д п р иєм с т к

$$K_н = \frac{\text{1й розділ пасиву балансу}}{\text{підсумки балансу}}$$

Д .Л. М . А . С а 0 1 6 р

$К_н = 21,5/460,8 = 0,047;$

Д .Л. М . А . С а 0 1 7 р

$К_н = 45,3/382,6 = 0,118.$

Оптимальним для цього показника є його значення 0,5. Для ТОВ А.Л.М.А.С показник поза межами норми. Коефіцієнт незалежності в 2013 році збільшився на 0,118 – 0,047 = 0,071 за рахунок збільшення власного капіталу підприємства, та зменшення загальної суми балансу.

Д Л . М . А . С у м і р п е р у м у к о р б в е р в б а п о б р м е в цих засо б і в .

Розглянемо показники, що характеризують ділову активність ТОВ «ІКС Маркет».

1. Коефіцієнт загальної оберненості капіталу ($К_{03}$) характеризує швидкість обороту (кількість обертів за період) загального капіталу підприємства та обчислюється як відношення виручки від реалізації (ВР) до середньої вартості загального капіталу за певний період (ЗК).

Для ТОВ А.Л.М.А.С за 2016 рік.

$К_{03}$ = 1851,3 / ((6,0+21,5) / 2) = 134,64.

Для ТОВ А.Л.М.А.С за 2017 рік.

$К_{03}$ = 3526,8 / ((21,5+45,3) / 2) = 105,59.

В 2017 році коефіцієнт загальної оберненості капіталу зменшився порівняно з 2016 роком на 105,59 – 134,64 = 29,05 за рахунок збільшення загального капіталу. Це викликано уповільненням кругообігу загального капіталу. В подальшому необхідно прискорити кругообіг капіталу.

2. Коефіцієнт оберненості матеріальних оборотних коштів ($К_{омз}$) відображає число оборотів запасів і витрат підприємства та обчислюється як відношення виручки від реалізації до середньої за період вартості запасів і витрат по балансу (МЗ).

Для ТОВ А.Л.М.А.С за 2016 рік.

$К_{омз}$= 1851,3 / ((57+458) / 2) = 7,19.

Для ТОВ А.Л.М.А.Сза 2017 рік.

$К_{омз}$= 3526,8 / ((458,3+379,9) / 2) = 8,42.

В 2017 році коефіцієнт оберненості матеріальних оборотних коштів зріс порівняно з 2016 роком на 8,42 – 7,19 = 1,23 за рахунок збільшення виручки від реалізації. Зростання цього показника характеризується позитивно.

3. Коефіцієнт оберненості продукції ($К_{оп}$) відображає швидкість обороту продукції та визначається як відношення виручки від реалізації продукції до середньої за період величини продукції (Пр):

Для ТОВ А.Л.М.А.Сза 2016 рік.

$К_{оз}$= 1851,3 / (6,1 / 2) = 528,94.

Для ТОВ А.Л.М.А.Сза 2017 рік.

$К_{оз}$= 3526,8 / ((6,1+9,1) / 2) = 464,05.

В 2017 році коефіцієнт оберненості товарів знизився порівняно з 2016 роком на 464,05 – 528,94 = 64,89 за рахунок збільшення залишків товарів на кінець 2017 року. Зниження цього показника характеризується негативно і свідчить про збільшення залишків продукції в зв’язку із зниженням попиту.

Отже, зростання коефіцієнта фінансової незалежності та зменшення коефіцієнтів фінансової залежності та фінансового ризику свідчать про більш стійкий фінансовий стан ТОВ А.Л.М.А.С в 2017 році.

Результати аналізу складу і структури власного капіталу ТОВ А.Л.М.А.Ссвідчать про позитивні зміни на підприємстві.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в 2017 році зріс на 1419,0 тис. грн., тобто на 93,36% порівняно з минулим роком. Інші доходи зменшились на 0,1 тис. грн. (50%) порівняно з минулим роком. Загальне зростання доходів ТОВ А.Л.М.А.Ссклало 1418,9 тис. грн. (1419 – 0,1), що становить 93,34%.

Собівартість зросла на 1366,3 тис. грн. (94,94%) в більшій мірі ніж зросла виручка від реалізації. Також зросли інші витрати на 46,34%. Все це призвело до зниження очікуваного фінансового результату від звичайної діяльності, хоча він і був більшим, ніж в попередньому 2016 році.

За 2017 рік на підприємстві відбулися значні зміни, були проаналізовані недоліки в керівництві підприємством і здійсненні комерційної діяльності. Керівництво вжило серйозних заходів щодо збільшення обсягу реалізації товарів (провело відносну диверсифікаційну політику по відношенню до споживачів, проведено ряд заходів щодо

збільшення кількості клієнтів, проведено реформування цінової політики, збільшення асортименту і якості товарів), і це привело до прискорення темпів зростання товарообороту.

Це позитивно вплинуло на середній розмір зміни темпів обсягу товарообороту у 2017 році. Загальні середні темпи зростання товарообороту за весь розглянутий період становлять 101,42 %. Це середній показник для ТОВ А.Л.М.А.С. Тому керівництву необхідно і надалі продовжувати нарощувати обсяги товарообороту, а також не повторювати помилок минулих періодів.

Висновки до розділу 2

Одним з факторів, що впливає на формування асортиментної політики і виконання плану товарообігу, є забезпечення товарними ресурсами.

Для оцінки забезпеченості товарообороту товарними запасами використовують показник рівня товарних запасів у днях обороту. Він визначається як частка від ділення абсолютного розміру товарного запасу під кінець періоду на середньоденний товарооборот цього періоду (місяць, квартал чи рік, для яких цей запас є кінцевим).

У діяльності досліджуваного ТОВ А.Л.М.А.С спостерігається по деяким товарам спад, що в майбутньому може призвести до негативних наслідків, а з дослідження прибутковості випливає, що підприємство ТОВ А.Л.М.А.С має не високі показники рентабельності.

Керівництву необхідно прийняті заходи: пошук нових споживачів товару; зміни цінової політики відносно товарів з низьким попитом; зростання асортименту і якості товару; проведення рекламної політики. Все це призведе до стабілізації обсягу товарообороту, і відповідно дасть змогу отримати більший дохід.

Таким чином, дослідження існуючої асортиментної політики говорить про негативний стан її на досліджуваному підприємстві, адже показники хоча і покращились, існує багато недоліків в роботі підприємства ТОВ А.Л.М.А.С

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ А.Л.М.А.С.

3.1. Визначення резервів в реалізації асортиментної політики ТОВ А.Л.М.А.С

Використання маркетингу в управлінні діяльністю насамперед вимагає його планування, розробки стратегічної маркетингової програми. Стратегічна маркетингова програма повинна складати основу загального стратегічного плану підприємства. Ринкова ситуація постійно змінюється, тому компанія завжди повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3 – 5 років.

Важливе місце в системі міжнародного маркетингу займає дослідження іноземних ринків, під яким, як правило, розуміють процес пошуку, збору, обробки й аналізу даних.

Головна мета маркетингових досліджень – зменшення невизначеності і ризику при прийнятті комерційних рішень. Маркетингові дослідження, що проводяться на зарубіжних ринках, як правило, повинні складатися із двох великих блоків: дослідження ринків і дослідження потенціальних можливостей підприємства.

Для успішної реалізації поставлених завдань підприємство повинно розробити різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики і т.д. Їх зміст багато в чому залежатиме від загальної стратегії підприємства, в т.ч. в галузі зовнішньоекономічної діяльності.

Вибір стратегії з безлічі альтернатив – складний процес ухвалення рішень в умовах пріоритетів, що змінюються. Він має здійснюватися на основі оцінки довгострокових і короткострокових наслідків реалізації

кожного з варіантів маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Наведемо характеристику можливих стратегічних альтернатив у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика стратегічних альтернатив компанії

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	Об'єм продажу	Інтенсифікація ринку: просунення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія
	Дохід	Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна
	Частка ринку	Міжфірмове співробітництво та кооперація
	Швидкість зростання	Зовнішньоекономічна діяльність, надання послуг підприємствам, які виходять на IPO
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	Дохід на об'єм продажів	Економія: ревізія витрат, консолідація, пожвавлення
	Дохід на активи	Зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності
	Дохід на акції	Забезпечення сталості
	Швидкість пожвавлення	Селективність балансування на ринках, фінансова економія
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз продуктів та ринків	Перебудова маркетингової діяльності: оновлення послуг, розробка пакетів послуг за видами економічної діяльності клієнтів, експансія на основні ринки
	Критичний аналіз фінансового стану	Перебудова системи управління
	Критичний аналіз управління	Фінансова перебудова

Важливо відзначити, що після вибору стратегії розвитку на підприємстві досить важливо провести її оцінку з позиції можливості досягнення. Процес оцінки стратегії може здійснюватися шляхом порівняльного аналізу виробничо-економічної діяльності і встановлених цілей. Процес оцінки повинен здійснюватися після процесу вибору стратегії у якості механізму зворотного зв'язку для корегування стратегії.

Оцінка стратегії може проводитися за двома напрямками:

– оцінка бленкоординації для прийняття рішень організації;

– порівняння досягнутого.

Стратегії не можна оцінити будь-яким узагальненим показником, бо вони торкаються багатьох сторін. Оцінку стратегій треба проводити у залежності від отриманих результатів, які можуть виражатися через показники ефективності і показники діяльності організації.

При оцінці стратегії, необхідно звертати увагу на ряд особливостей:

– якщо дані про показники внутрішньої ефективності. Зовнішньо-економічні показники діяльності. Внутрішньо-економічні показники діяльності;

– при них оцінка результатів показників;

– змінює допущення оцінки поведінка аномалії;

– відповідно.

У якості показників, які характеризують діючу стратегію можуть бути наступні:

– індивідуальна стратегія;

– економічність інформації;

– прибутковість капіталу;

– продуктивність;

– зміна частки ринку.

Таким чином, процес вибору маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є досить трудомістким і потребує наявності максимальної інформації стосовно стратегічного майбутнього зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, привабливості сфери його діяльності та наявних конкурентних переваг.

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою стратегічний набір підприємства – систему стратегій різного типу, які повинні розроблятися керівництвом на певний проміжок часу.

Основними вимогами до стратегічного набору є наступні:

– [illegible] до [illegible] поставленої;

– [illegible] можливим [illegible] типу [illegible] бізнес-стратегії [illegible] маркетингу);

– ясність змісту кожної зі стратегій;

– [illegible] мінімум [illegible] ресурсів.

В результаті розробки стратегічного маркетингового набору на підприємстві обов'язковим має бути узгодження між собою розроблених стратегій (рис. 3.1).

Орієнтаційна маркетингова стратегія повинна базуватися на визначених керівниками цільових орієнтирах щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

Загальні маркетингові стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість виконання. Бізнес-стратегії є основою для формулювання конкретних маркетингових стратегій, а функціональні – є засобами досягнення загальних стратегій. Тому треба ретельно досліджувати окремі

складові стратегічного набору, їхній взаємний вплив. У стратегічному наборі для реалізації загальних стратегій доцільно для кожної складової розробляти, крім основних, альтернативні стратегії, в яких відбиватимуться варіанти змін у середовищі та на підприємстві.

Рис. 3.1. Необхідний стратегічний набір для ТОВ А.Л.М.А.С

Зважаючи на те, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ А.Л.М.А.С базується переважно на імпорті продукції закордонних виробників в Україну, пропонуємо в якості стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії обрати стратегію розвитку, спрямовану на розвиток внутрішнього ринку України і, як наслідок, розвиток імпорту.

Стратегія розвитку по відношенню до ТОВ А.Л.М.А.С означає вихід на нові ринки збуту в Україні та організацію співпраці з відомими брендами, які ще не мають ексклюзивних дистриб'юторів на території України. Виходячи з даних проведеного аналізу продажів продукції компанії в розрізі брендів, можемо відзначити, що основні дії стосовно розвитку ринку мають бути спрямовані на продукцію брендів, співпрацю з якими ТОВ А.Л.М.А.С розпочала відносно недавно. Це, зокрема, продукція торгівельних марок «Fornarina» та «DKNY».

Варто відзначити, що стратегія розвитку є досить витратною, оскільки вона повинна доповнюватися необхідним рекламним супроводом, а також ризикованою, так як значні витрати на рекламу не завжди гарантують успіх продукції на обраному ринку.

Отже, головним напрямом удосконалення маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С можемо назвати удосконалення саме рекламної стратегії компанії, яка є одним з найважливіших напрямів діяльності підприємства.

Для визначення резервів реалізації маркетингової стратегії компанії, а, точніше, її потенційних можливостей, доцільно провести стратегічний аналіз. Одним із загальновживаних методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, а тому скористаємося ним для визначення стратегічного потенціалу компанії.

Спочатку проаналізуємо зовнішні стратегічні можливості компанії, для чого скористаємося табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця оцінки зовнішніх можливостей ТОВ А.Л.М.А.С

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості		
	Сильний	Помірний	Низький
Висока	Поле ВС: Зростання попиту на продукцію компанії	Поле ВП: Співпраця з провідними світовими виробниками брендового одягу	Поле ВН: Розширення кола поінформованих про продукцію компанії споживачів
Середня	Поле СС: Розширення дилерської мережі, мережі фірмових магазинів	Поле СП: Розширення асортименту продукції для більш повного задоволення потреб споживачів	Поле СН: Вихід на нові ринки і нові сегменти діяльності
Низька	Поле НС: Зниження митних бар’єрів	Поле НП: Зниження податкового тиску	Поле НН: Підтримка галузі (імпорту) державою

З проведеного аналізу бачимо, що основною перспективною можливістю ТОВ А.Л.М.А.С є зростання попиту на продукцію, тобто саме робота над підвищенням попиту на продукцію, яка імпортується підприємством, може забезпечити використання даних резервів в ході реалізації стратегії діяльності компанії.

Отже, виходячи з цього, варто спрямовувати роботу не лише на підтримання існуючих на сьогодні обсягів продажу імпортованої продукції ТОВ А.Л.М.А.С , але і активно працювати над створенням і розширенням дилерської мережі, відкриттям нових торгівельних точок, виходом на нові ринки збуту (відкриття торгівельних точок в інших містах України).

Отже, основним резервом застосування маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С є збільшення попиту на продукцію, яка ним пропонується, а тому максимум уваги повинен приділятися саме роботі щодо стимулювання попиту, а, зокрема, маркетингу.

Важливо відзначити, що значні резерви реалізації маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії полягають і в розширенні співпраці з провідними світовими виробниками брендового одягу, і в розширенні дилерської мережі, і в розширенні мережі фірмових магазинів. Отже, в будь-якому випадку, резервами застосування маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С є вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, активне стимулювання попиту шляхом рекламування продукції, розширення мережі збуту та ін.

Для визначення потенційних зовнішніх загроз реалізації маркетингової стратегії компанії скористаємося табл. 3.3.

Проведене дослідження показує, що основними загрозами реалізації маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С є зростання чисельності конкурентів, падіння конкурентоспроможності продукції, що реалізується компанією та розірвання угод на ексклюзивну дистрибуцію одягу відомих закордонних брендів.

Отже, виходячи із основних загроз реалізації маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності компанії можемо відзначити, що варто приділяти увагу посиленню контактів з виробниками одягу, продукцію яких ТОВ А.Л.М.А.С імпортує та реалізує в Україні, пошуку нових виробників брендового одягу для налагодження співпраці. Крім того, варто відзначити, що підприємству доцільно періодично аналізувати динаміку цін на ринку брендового одягу для того, щоб його продукція не втратила конкурентоспроможність за ціною, що є найбільш характерним з огляду на проведений раніше аналіз цінової політики компанії.

Таблиця 3.3

Матриця оцінки зовнішніх загроз ТОВ А.Л.М.А.С

Ймовірність настання загрози	Ступінь впливу можливості		
	Сильний	Помірний	Низький
Висока	Поле ВС: Збільшення чисельності конкурентів	Поле ВП: Падіння конкурентоспроможності продукції	Поле ВН: Ріст податкового тиску
Середня	Поле СС: Розірвання угод на ексклюзивну дистрибуцію імпортного одягу	Поле СП: Вища якість продукції і послуг конкурентів	Поле СН: Заміщення продукції компанії іншими товарами
Низька	Поле НС: Зростання митних бар'єрів	Поле НП: Падіння попиту на продукцію підприємства	Поле НН: Поширення інфляційних процесів в економіці

Проаналізувати внутрішні резерви реалізації маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С можемо у розрізі таких компонентів, як: господарська діяльність; маркетинг; персонал; менеджмент; фінанси; імідж. Для проведення аналізу сформуємо табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ТОВ А.Л.М.А.С

Складові внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Господарська діяльність	1. Реалізація продукції відомих світових брендів 2. Наявність широкого асортименту пропонованої продукції 3. Висока якість продукції та потужна сервісна підтримка	1. Висока залежність діяльності від митно-тарифного регулювання 2. Необхідність утримання значних складських та торгівельних площ
Персонал	1. Висока продуктивність праці персоналу	1. Порівняно висока плинність персоналу, особливо торгівельного
Маркетинг	1. Наявність комунікаційного ресурсу 2. Наявність іноземної підтримки в рекламній кампанії 3. Наявність маркетингової стратегії	1. Порівняно високі ціни 2. Низька диверсифікованість ринків збуту
Менеджмент	1. Висока ефективність управлінської діяльності	1. Відсутність окремого відділу для управління
Імідж	1. Високий рівень іміджу брендів, що представляє компанія	1. Неспівпадіння іміджу брендів одягу та іміджу компанії
Фінанси	1. Висока платоспроможність компанії 2. Значний рівень прибутковості діяльності	1. Недостатній рівень спрямування коштів на потреби маркетингу

Характеризуючи внутрішній стратегічний потенціал реалізації маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С можемо відзначити, що позитивні моменти дещо переважають. Однак, в той же час, існує і ряд слабких сторін і, зокрема, цінова політика, управління іміджем та ін., які можуть здійснити відчутний негативний вплив на подальшу діяльність підприємства.

На завершення сформуємо комбінацію можливостей та загроз ТОВ А.Л.М.А.С у табл. 3.5.

Таблиця 3.4

Результат SWOT-аналізу ТОВ А.Л.М.А.С

	Зовнішнє середовище	
Внутрішній потенціал	Можливості (O): 1. Збільшення числа лояльних споживачів. 2. Вихід на нові ринки або сегменти ринку. 3. Зростання попиту на продукцію компанії 4. Розширення асортименту продукції 5. Налагодження співпраці з відомими виробниками брендового одягу	Загрози (T): 1. Зростання рівня конкуренції. 2. Падіння конкурентоспроможності представленої продукції 3. Зростання митно-тарифних бар'єрів
Сили (S): 1. Хороший фінансовий стан 2. Висока якість продукції 3. Підтримка відомих закордонних виробників, в тому числі і рекламна 4. Персонал з досвідом роботи	Поле SO: Стратегія максимального використання наявних можливостей і переваг для задоволення попиту на представлену продукцію	Поле ST: Стратегія формування конкурентних переваг продукції та активного інформування про них потенційних клієнтів компанії
Слабкості (W): 1. Порівняно високі ціни на продукцію 2. Низька диверсифікованість ринків збуту 3. Фрагментарна співпраця з дистриб'юторами 4. Відсутність окремого відділу управління .	Поле WO: Стратегія розширення ринків збуту за рахунок вдосконалення системи управління маркетингом та розширення мережі каналів збуту	Поле WT: Стратегія збереження і захисту досягнутого рівня діяльності за рахунок підтримки високого рівня якості і конкурентоспроможності продукції

Отже, проведений стратегічний аналіз діяльності ТОВ А.Л.М.А.С дозволив встановити, що у компанії наявні значні резерви в реалізації маркетингової діяльності, а тому просто необхідною є розробка комплексу заходів з використання даних резервів для підвищення ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства.

3.2. Маркетингові інструменти підвищення попиту на товари підприємства

Управління маркетингом є найважливішою складовою загальної системи управління підприємством. Його головне завдання полягає в тому, щоб домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для одержання прибутку.

Саме тому, основними завданнями побудови системи управління маркетингом на ТОВ А.Л.М.А.С мають бути наступні:

– визначення комплексу маркетингових функцій, їх змістове наповнення;

– розподіл маркетингових функцій серед структурних підрозділів і персоналу організації, закріплення їх у відповідних посадових інструкціях;

– визначення функціональних зв’язків між співробітниками, які реалізують маркетингові функції;

– створення системи взаємодії спеціалістів, які відповідають за маркетинг, з іншими спеціалістами компанії, забезпечення координації маркетингових та інших функціональних сфер діяльності компанії (міжфункціональних зв’язків).

Як показав проведений раніше аналіз організації служби маркетингу на підприємстві, на сьогодні в компанії відсутнє стратегічне управління маркетингом. Так, на ТОВ А.Л.М.А.С розробляється маркетингова стратегія, однак в цілому система управління маркетингом не орієнтована на стратегічні засади, що, зважаючи на специфіку діяльності компанії має бути змінено. Тобто, для ТОВ А.Л.М.А.С доцільно перейти на стратегічне управління маркетингом.

Процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю – це підхід до управління, який передбачає такі елементи [7, с. 73]:

– фокусування процесу планування на стратегічні перспективи;

– інтеграція маркетингового планування на стратегічному, оперативному і функціональному рівнях;

– орієнтація фінансування на здійснення стратегії, ніж на дискретні проекти.

Основною метою стратегічного маркетингового управління у ТОВ А.Л.М.А.С має стати забезпечення розвитку компанії і високої результативності діяльності через задоволення потреб споживачів.

Основою забезпечення ефективної діяльності компанії при застосуванні стратегічного маркетингового підходу має стати оптимальне використання потенціалу стратегічного маркетингового управління (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Складові елементи потенціалу стратегічного маркетингового управління компанії

Процес стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю повинен включати обов’язкові елементи, що характерні як для процесу стратегічного управління, так і для маркетингового управління. Саме тому стратегічне маркетингове управління діяльністю ТОВ А.Л.М.А.С

варто побудувати як сукупність кількох взаємопов'язаних етапів управлінського процесу (рис. 3.3).

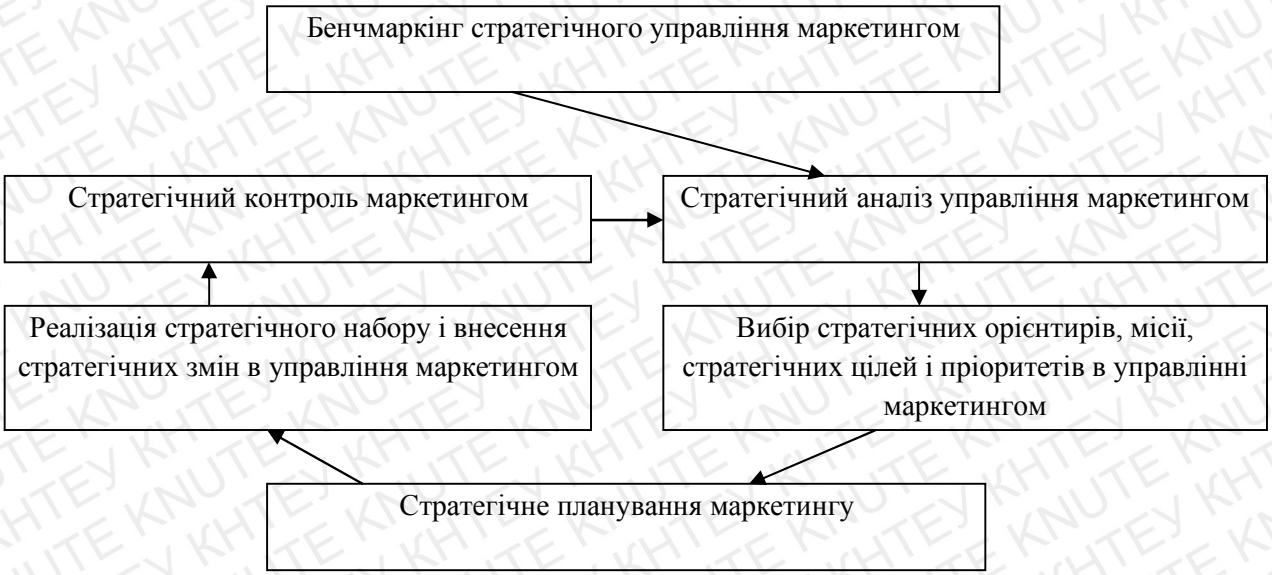


Рис. 3.3. Концептуальна модель стратегічного управління маркетингом компанії

Таким чином, процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві доцільно починати із бенчмаркінгу, що передбачає вивчення досвіду здійснення маркетингової діяльності підприємств-лідерів у галузі (особливо закордонних) і формує базу для визначення стратегічних орієнтирів, місії, основних цілей і пріоритетів маркетингової діяльності.

Стратегічний аналіз маркетингового управління комерційною діяльністю дозволить виявити поточний і можливий майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища комерційної діяльності підприємства, а тому повинен охоплювати:

– моніторинг макросередовища здійснення маркетингової діяльності (PEST-фактори);

– стратегічний аналіз конкурентного маркетингового середовища здійснення маркетингової діяльності (потенційні конкуренти, покупці, конкуренція в галузі, товари-субститути, постачальники);

– діагностику основних складових внутрішнього середовища підприємства (організація маркетингового управління, комерційна

маркетингова логістика, фінанси, внутрішній мікроклімат, корпоративна культура, імідж);

– дослідження управління основними елементами маркетингової діяльності (маркетингові дослідження, товарна політика, цінова політика, політика збуту і розподілу, комунікаційна політика, кадрова політика).

Управління збутом у сучасних умовах є неможливим без стратегічного підходу, оскільки зовнішнє середовище характеризується невизначеністю і нестабільністю. Крім того, у процесі переорієнтації діяльності підприємств на маркетинг в управлінні збутом домінують маркетингові елементи. Це обумовлює необхідність забезпечення маркетингової підтримки стратегічного управління збутом.

Маркетингова підтримка стратегічного управління збутом на ТОВ А.Л.М.А.С повинна охоплювати інформаційну, комунікаційну і сервісну підтримку (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Маркетингова підтримка стратегічного управління збутом

Інформаційна підтримка стратегічного управління збутом має бути основою для прийняття рішень у сфері стратегічного управління збутом і передбачає збір інформації, її оброблення і використання.

Прийняття управлінських рішень на підприємстві має ґрунтуватись на достовірній інформації, для чого необхідно визначити оптимальні джерела її одержання (внутрішня звітність підприємства, статистичні щорічники, довідники, періодичні видання преси та інші загальнодоступні джерела інформації). Для отримання первинних даних слід використовувати у комплексі спостереження, опитування й експерименти.

У процесі передавання інформації необхідно забезпечити її зрозумілість, можливість сприйняття і засвоєння працівниками. Слід також урахувати наявність можливих організаційних, комунікаційних, семантичних та інших бар'єрів під час передавання інформації, що може негативно вплинути на її якість.

Комунікаційна підтримка стратегічного управління збутом на ТОВ А.Л.М.А.С повинна сприяти посиленню позицій підприємства на ринку, тому необхідно, щоб цілі просування відповідали цілям у сфері стратегічного маркетингового управління збутом.

Підприємству необхідно чітко визначити, які елементи комплексу маркетингових комунікацій йому доцільно використовувати (реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, пабліситі, прямий маркетинг, паблік рилейшнз тощо), розробити бюджет на просування і систематично відстежувати ефективність розробленого комплексу просування.

Важливе місце в організації стратегічного маркетингового управління збутом займають заходи стимулювання збуту відносно покупців, торговельних посередників і збутового персоналу.

Таким чином, можемо визначити основні напрями з вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ А.Л.М.А.С :

– запровадження маркетингової підтримки стратегічного управління реалізацією продукції;

– розширення співпраці з виробниками одягу відомих брендів;

– розширення частки на ринках діяльності компанії;

– вихід на нові ринки збуту.

Як показав проведений стратегічний аналіз, одним із основних напрямів в системі підвищення ефективності маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, є розширення ринків збуту, а тому визначимо основні заходи для реалізації даного напряму:

– цілеспрямована рекламна кампанія;

– розширення мережі власних магазинів;

– розвиток дилерської мережі.

Одним із головних заходів з вдосконалення діяльності за вказаними напрямами має стати розробка і втілення рекламної стратегії компанії. Рекламна стратегія ТОВ А.Л.М.А.С має складатися з ряду заходів по утриманню існуючого контингенту споживачів і завоюванні нового. Виходячи зі специфіки продукції, яка пропонується компанією на вітчизняному ринку, вважаємо за доцільне використання наступних заходів:

– [illegible] під [illegible] ред [illegible] му [illegible] мод [illegible] ред [illegible] од [illegible] ли [illegible]

– [illegible] о м [illegible] о д [illegible] VIVA, Basaar та ін. ;

– [illegible] о б р а н и б р е н д і в ;

– [illegible] м а м е р е ж [illegible] б л и [illegible] центрівнай б і л ь ш и х м і с т України;

– п р [illegible] з д [illegible] о д а [illegible] у .

Доцільно відзначити, що ряд виробників брендового одягу та взуття може виступати спонсором іміджевої реклами на території продажу бренду. Зокрема, у 2012 р. виробник одягу під торгівельною маркою «Fornarina»

розробив план рекламної активності для ТОВ А.Л.М.А.С на 2013 рік і виділив компанії необхідну суму коштів для цього.

З огляду на це, ТОВ А.Л.М.А.С з аналогічною пропозицією доцільно звернутися до виробника одягу бренду DKNY, з яким компанія вийшла на український ринок у 2011 році.

Зокрема, в цьому випадку доцільним буде стратегічна спрямованість на покращення іміджу торгівельної марки, точніше позиціонування на ринку, а також покращення інтер'єру магазинів і якості обслуговування в них.

Для максимального продовження періоду інтенсивного росту обсягу продажів і швидкого росту ринку для продукції компанії можливим є використання наступних підходів:

– [illegible];
– [illegible];
– [illegible].

Крім того, в контексті удосконалення рекламної стратегії ТОВ А.Л.М.А.С , варто передбачити і масштабну системну роботу з лідерами думок – стилістами преси і телебачення, блогерами та ін. Така робота може здійснюватися як на базі магазинів і офісу компанії, так і запрошеннями на світські заходи, подарунками на Новий рік, 8 березня та ін.

Також, з огляду на специфіку продукції, реалізацією якої займається підприємство, доцільно передбачати присутність на телебаченні сюжетів про бренди та їх продукцію. Ще одним важливим заходом в цьому напрямі може бути укладання домовленостей з провідними телеканалами про надання одягу з магазинів компанії ведучим найбільш рейтингових шоу чи телевізійних новин за умови спонсорських заставок чи озвучування спонсора показу та магазинів одягу отриманого бренду з метою рекламування бренду та його продукції.

Таким чином, ми визначили цілий ряд заходів із вдосконалення рекламної стратегії ТОВ А.Л.М.А.С , а тепер складемо кошторис рекламної кампанії підприємства, враховуючи всі наведені рекомендації, у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозування рекламної кампанії ТОВ А.Л.М.А.С на 2019 р.

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Телевізійна підтримка	2715
Реклама в модних журналах	1245
Реклама в місцях продажу	100
Реклама в мережі Інтернет	30
Проведення акцій, презентацій	90
Робота з лідерами думок	50
Разом	4230

Отже, загальний кошторис рекламної кампанії ТОВ А.Л.М.А.С на 2019 р. становитиме 4 млн. 230 тис. грн. В той же час, можемо врахувати те, що частину витрат на рекламну кампанію підприємству відшкодують виробники брендового одягу. Так, зокрема, за оцінками працівників ТОВ А.Л.М.А.С , виробники можуть відшкодувати близько 15 % витрат на рекламу їх продукції.

Враховуючи це, визначаємо суму додаткових витрат підприємства на забезпечення рекламної кампанії:

$$4230 – (4230 ? 0,15) = 4230 – 634,5 = 3595,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальна сума додаткових витрат компанії на забезпечення рекламної кампанії складе 3595,5 тис. грн.

Ще одним важливим кроком, що сприятиме розвитку діяльності ТОВ А.Л.М.А.С і, зокрема, розвитку його зовнішньоекономічної діяльності, є диверсифікація ринків збуту продукції підприємства. Цього можна досягнути як розвиваючи мережу власних магазинів компанії, так і створюючи та розширюючи дилерську мережу.

Щодо відкриття власних магазинів, то такі кроки в кожному випадку мають ретельно обдумуватися і плануватися з побудовою чіткого графіка інвестиційних вкладень у відкриття кожного нового магазину для того, щоб

забезпечити в короткі терміни відшкодування інвестованих коштів і забезпечення необхідного рівня прибутку.

При цьому, виходу компанії на ринок кожного нового міста (району) має передувати формування попиту у споживачів на її продукцію, тобто спочатку варто здійснювати локальну рекламну кампанію, представляти продукцію, що імпортується ТОВ А.Л.М.А.С , можливим є також реалізація окремих колекції через інші торгівельні точки для зацікавлення споживачів брендами компанії.

Менш витратним для компанії, звичайно ж, буде створення та розширення дилерської мережі на території України, а тому саме цьому напряму доцільно приділити найбільше уваги. Налагодження ефективної роботи дилерської мережі є досить тривалим процесом, однак, в той же час, на сьогодні у ТОВ А.Л.М.А.С напрацьований цілий ряд зв'язків, які можуть пришвидшити даний процес.

Щодо обсягу необхідних коштів на створення дилерської мережі, то основними статтями витрат тут будуть витрати на відрядження працівників та витрати на оформлення і ведення документації (юридичний супровід). Представимо кошторис витрат на створення і розширення дилерської мережі ТОВ А.Л.М.А.С у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозування витрат ТОВ А.Л.М.А.С на розвиток дилерської мережі на 2019 р.

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Відрядження	20
Юридичний супровід	35
Представницькі витрати	30
Інші витрати	20
Разом	105

Таким чином, здійснення основних витрат на створення і розвиток дилерської мережі компанії складе 105 тис. грн. на рік. При цьому, в даній сумі не враховуються витрати на підтримку співпраці з дилерами, тобто

витрати на зниження цін на продукцію, подарунки, акційні та рекламні матеріали та ін. дані витрати, за оцінками працівників компанії, протягом року можуть становити від 100 до 500 тис. грн. – в залежності від кількості дилерів, з якими буде налагоджено співпрацю та умов співпраці з ними.

Варто відзначити, що важливим напрямом вдосконалення маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності, а, точніше, маркетингової стратегії імпорту ТОВ А.Л.М.А.С є і вдосконалення позиціювання за мережею мультибрендових магазинів взуття під торгівельною маркою Walker. Як показало проведене дослідження, на сьогодні дана торгівельна марка значно програє за широтою асортименту мережі магазинів «Інтертоп», а тому в цьому компоненті необхідним є вдосконалення маркетингової стратегії діяльності.

Таким чином, існує цілий ряд напрямів, за якими має відбуватися удосконалення маркетингових стратегій зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С і застосування яких у маркетинговій діяльності компанії дозволить їй активно розвивати свою діяльність на обраних сегментах ринку, а також виходити на нові сегменти.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

- Асортиментна політика підприємства передбачає формування товарного асортименту, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства. Асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку, з одного боку, та намірами і можливостями підприємства - з другого.

Підприємство будує свої на принципах диверсифікація.

Метою товарно-асортиментної політики є отримання бажаного ефекту за рахунок формування оптимального асортименту. Виходячи з цього, можна стверджувати, що оптимальний асортимент - це такий, що дає максимальний ефект за рахунок збалансованості попиту та пропозиції.

Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна ретельно розроблена та добре обміркована товарна політика. Торговельні рішення по товару є панівними в межах загальної маркетингової стратегії. Це пов’язано з тим, що товар служить ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою підприємства та джерелом отримання прибутку.

Сукупність товарів, їх видів, різновидів та сортів, об’єднаних та сполучених по визначеному признаку, зветься асортиментом підприємства.

Процес формування товарного асортименту повинен виходити з форми його товарної спеціалізації і розміру торгової площі і бути направленим на задоволення попиту обслуговуємого контингенту покупців, а також забезпечення високої прибутковості його діяльності.

Ціль організації в області асортименту - формування реального асортименту або асортименту, що прогнозується, максимально наближеного до раціонального, для задоволення різних потреб та отримання запланованого прибутку.

- Торговий асортимент являє собою всю сукупність товарів, що продаються в торговій мережі, і його слід розглядати в якості товарної пропозиції.

Щоб раціонально формувати асортимент товарів в торговій мережі велике значення має групування товарів з врахуванням комплексності попиту покупців, коли до складу комплексів входять товари різних груп, з метою комплексного вдоволення попиту.

Формування товарного асортименту являє собою процес підбору для реалізації різних груп товарів, їх видів і різновидів, диференційованих по всіх відмітних ознаках.

Процес формування асортименту товарів в торгівлі здійснюється за такими етапами: визначається перелік основних груп і підгруп товарів; здійснюється розподіл окремих груп і підгруп товарів в розрізі споживчих комплексів і мікрокомплексів; визначається кількість видів і різновидів товарів в рамках окремих споживчих комплексів і мікрокомплексів (в розрізі окремих груп і підгруп товарів); розробляється конкретний асортиментний перелік товарів, запропонованих для реалізації контингентам покупців, що обслуговуються.

- Асортиментна політика – найбільш важливіший з усіх інструментів маркетингу, за допомогою яких підприємство функціонує на ринку. Її завдання полягає в тому, щоб у кожний даний момент часу набір товарів, які пропонуються підприємством, оптимально відповідав потребам споживачів, як по якісним характеристикам, так і в відношенні кількісних обсягів.

Для проведення дослідження нами було обране ТОВ А.Л.М.А.С, головним видом діяльності якого є реалізація товарів відомих світових брендів у роздрібних торгівельних точках.

На сьогодні на території України та Росії ТОВ А.Л.М.А.С відкрито більше 100 магазинів. В кожному з них представлений широкий вибір одягу, взуття та аксесуарів, а також бездоганна якість обслуговування. Отже, на

сьогодні ТОВ А.Л.М.А.С динамічно розвивається, охоплюючи регіональні ринки як України, так і за кордоном.

В цілому, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства свідчить про його високо прибутковість та високий рівень рентабельності. Одним із негативних явищ є високий рівень фінансової залежності компанії, однак його динаміка впродовж досліджуваного періоду свідчить про докладання підприємством значних зусиль для зменшення фінансової залежності, а тому фінансове становище підприємства було в цілому оцінене як позитивне.

З динаміки основних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства було зроблено висновок, що ТОВ А.Л.М.А.С поступово розвиває зовнішньоекономічний напрям власної діяльності. На сьогодні його експортний дохід складає лише близько 8 % загального обсягу доходу компанії від реалізації продукції.

Аналіз маркетингової діяльності компанії і, зокрема, реалізації її маркетингової стратегії дозволив виявити, що власне маркетингові стратегії, як такі, на підприємстві не розробляються, а формуються лише планові обсяги доходу за тими чи іншими видами продукції. Крім того, було виявлено, що на сьогоднішній день маркетингова комунікаційна політика ТОВ А.Л.М.А.С не є досконалою. Так, основним комунікаційним напрямком, що використовується підприємством, є офіційний веб-сайт. Однак, даний комунікаційний ресурс лише повідомляє коротку історію компанії та адреси мережі магазинів з окремими кількома фото інтер’єру магазинів чи видів продукції.

З огляду на це було зроблено висновок про необхідність вдосконалення маркетингового комплексу товариства і, зокрема, його комунікаційної політики. Адже саме розробка дієвої маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності і на її основі маркетингового комплексу дозволить ТОВ А.Л.М.А.С розвивати свою присутність на закордонних ринках і нарощувати обсяги експорту.

При оцінці ефективності імпортних операцій компанії і, як наслідок, її маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності було встановлено, що на підприємстві спостерігається досить висока рентабельність одиниці імпортованого товару. Так, зокрема, найнижчий рівень рентабельності одиниці товару спостерігався для одиниці імпортованої продукції бренду Tommy Hilfiger – рівень даного показника всього 41 %. В той же час, найвищими показниками рентабельності імпорту характеризувалася продукція брендів Gant та Pepe jeans. Так, рентабельність імпорту одиниці продукції даних брендів становила для ТОВ А.Л.М.А.С 60 та 58 % відповідно.

Для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства особливого значення набуває формування і реалізація його маркетингової стратегії, а тому в роботі були запропоновані шляхи удосконалення процесу формування маркетингової стратегії для підприємства, а також її оцінки і контролю за її виконанням.

Як показав проведений стратегічний аналіз, одним із основних напрямів в системі підвищення ефективності маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, є розширення ринків збуту, а тому основними заходами для реалізації даного напряму були визначені наступні:

– цілеспрямована рекламна кампанія;
– розширення мережі власних магазинів;
– розвиток дилерської мережі.

Одним із основних напрямів удосконалення маркетингової діяльності компанії нами було запропоновано здійснення роботи з розробки рекламної стратегії і, зокрема:

– [illegible] під [illegible] кб [illegible] ред [illegible] ред [illegible] му [illegible] пі [illegible] мод нб [illegible] ред [illegible] іб [illegible] од [illegible] ад [illegible] ли [illegible] ин
– [illegible] о м [illegible] о д [illegible] м [illegible] Е VIVA, Basaar та ін. ;

– [illegible] м[illegible] [illegible] р[illegible] д[illegible] [illegible] [illegible] б [illegible] р[illegible] д[illegible] о б р а н и б р е н д і в ;

– [illegible] м а м [illegible] е р е ж [illegible] б л и [illegible] центрівнай б і л ь ш и х м і с т України;

– п р [illegible] е [illegible] а [illegible] д [illegible] о д а [illegible] з д [illegible] о [illegible] о [illegible] е [illegible] у .

Для максимального продовження періоду інтенсивного росту обсягу продажів і швидкого росту ринку для продукції компанії можливим є використання наступних підходів:

– п е [illegible] м [illegible] п [illegible] і [illegible] р [illegible] м у [illegible] п р и д б а н я

– [illegible] о в с ю д ж е н н я;

– п р о н и [illegible] м е н т [illegible] .

Було встановлено існування цілого ряду напрямів, за якими має відбуватися удосконалення маркетингових стратегій зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С і застосування яких у маркетинговій діяльності компанії дозволить їй активно розвивати свою діяльність на обраних сегментах ринку, а також виходити на нові сегменти.

Крім того в роботі визначено, що маркетингова підтримка стратегічного управління збутом на ТОВ А.Л.М.А.С повинна охоплювати інформаційну, комунікаційну і сервісну підтримку. При цьому, інформаційна підтримка стратегічного управління збутом має бути основою для прийняття рішень у сфері стратегічного управління збутом і передбачає збір інформації, її оброблення і використання.

Комунікаційна підтримка стратегічного управління збутом на ТОВ А.Л.М.А.С повинна сприяти посиленню позицій підприємства на ринку, тому необхідно, щоб цілі просування відповідали цілям у сфері стратегічного маркетингового управління збутом.

Для визначення доцільності впровадження запропонованих заходів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ А.Л.М.А.С , в тому числі і в

сфері зовнішньоекономічної діяльності, було сформовано графік планових витрат та доходів компанії від їх впровадження. Так, встановлено, що запропоновані нами заходи з удосконалення маркетингової діяльності і, зокрема, стратегічного маркетингу, на ТОВ А.Л.М.А.С потребуватимуть від підприємства значних витрат. При цьому характер даних витрат і, зокрема, витрат на рекламну підтримку та витрат на підтримку співпраці із мережею дилерів компанії буде практично постійним. Однак, в той же час, цілеспрямоване витрачання додаткових коштів за визначеними напрямами, за оцінкою експертів компанії, призводитиме до стабільного зростання обсягів продажів продукції ТОВ А.Л.М.А.С . Загалом же, додатковий дохід компанії від запропонованих поліпшень становитиме більше 20 млн. грн. в рік. При цьому, в останньому кварталі 208 р. планується отримання щомісячного додаткового доходу в сумі від 2,6 до 3,3 млн. грн., що є досить значним досягненням і свідчить про доцільність здійснення запланованих змін в маркетинговій політиці компанії.

Спрогнозувавши основні показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С на 208 – 2020 р., використовуючи лінію тренда, ми встановили високий рівень доцільності впровадження розроблених нами заходів.

Зокрема, аналіз показав, що якщо на підприємстві не почати втілення розроблених нами заходів з удосконалення маркетингової діяльності, то в подальшому спостерігатиметься яскраво виражена тенденція до скорочення обсягів приросту доходів від здійснення зовнішньоекономічної діяльності і, натомість, зростання обсягів накладних витрат на здійснення . Так, зокрема, прогнозний обсяг доходу ТОВ А.Л.М.А.С без врахування запропонованих поліпшень у 2020 р. складатиме близько 62 млн. грн. в той же час, якщо на підприємстві запровадити розроблений нами комплекс заходів, прогнозний обсяг доходу ТОВ А.Л.М.А.С у 2020 р. становитиме вже 72 млн. грн.

В цілому в стратегічній перспективі обсяг витрат ТОВ А.Л.М.А.С на ведення зовнішньоекономічної діяльності практично не залежатиме від

втілення в життя розроблених нами заходів. Однак, в той же час, дані заходи значно вплинуть в стратегічній перспективі на обсяги доходу компанії від здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, нами в роботі запропоновано цілий ряд заходів і напрямів, за якими має відбуватися удосконалення маркетингових стратегій зовнішньоекономічної діяльності ТОВ А.Л.М.А.С і застосування яких у маркетингової діяльності компанії дозволить їй активно розвивати свою діяльність на обраних сегментах ринку, а також виходити на нові сегменти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 . ЮМ К ж ф у р
р ш б і д п р ЮМ Д В
рй 2010. № 2). С 1 2 21 28.

2 . А Мр р б. д р
А . М : М 9 9. 4

3 . Б Л М К Д В М р й
м р Б . Р 0 . 5 2 с

4 . Б О А М ж м Б .
п б . О А Б к К 2 0 1 0 . 2 с

5 . Ю . М . ф і й
д і д п р ЮМ Д П Д В
А дем ім ий к и У Б і к . –
2 0 1 2 . № . С 6

6 . Ю В Н у р і к ю
м а р ю і я д б ’ ф і ч ю
д і д н о Ю В. Ю .С А Г.
р р й № 6 2 0 1 2 . С 2 2 6 .

7 . Н . Л . О ф
п р р б . п б . П Л Н Б . Р
2 0 0 9 . – 88с

8 . Ю С С ж м б Ю С
Н . М . Д 2 0 9 с .

9 . Ю С С р Ю С
Н 2 . п р и о п . М р 2 0 . 2 9

1 0 . А В ж м і д А В
В . К : М 9 9 2 6 8

1 1 .
д ї і д п р А В В Ж
– С . 5 3 – 55.

1 2 .
и р о д ь ф й с ь И А Б а ф
м е ж м й 2 0 1 2 . № . С 7

1 3 . Б М Ї п й
ф п б . С М Ї ї . о н
п р р В 0 1 2 . 4

1 4 . Ї М і р н
п о б н к К : Ї 0 б 4

1 5 . Д С Ї р в
у м А . О Д е м і м у и а н
у п р Б і Зб і п р 2 0 № С 9
– 1 6 .

1 6 . Б В С Б к с ы
п р б . п б . В С Б о М Ф 2 0 + 9 2 с

1 7 . Ж І Б і д х д ф р
д ї і д п р Ю І Ж х ї п р
і в д Ф е й р ф і Ї Ї р б і н –
2 0 1 1 . № . С 1 5

1 8 . Ж О Б р й і о
м р і д п р Т О Ж р м . 2 0 №
4 . – С. 4 3 – 5

1 9 . Ю Б Ж і д Ю Б Ж
Ю В и м Ї д . 2 0 1 2 . 4

2 0 . Ю М Ї й р р і ї
і під п р с у Ю М. Б м і
у . Б м і р м і р . Зб і р у
п Ї 2 0 1 2 . В Ю С 8

2 1 .
[illegible] і д п р [illegible] О В [illegible]
[illegible] м і к и р і м е н і
[illegible] 2 0 1 0 . № С [illegible]

2 2 .
[illegible] .п і д р у К [illegible]

2 3 . [illegible] О [illegible] і д і д [illegible]
м а [illegible] . О [illegible] м р м і .
– [illegible] № 2 . С [illegible] 0 2 .

2 4 . [illegible] О Л [illegible]
п і д п р [illegible] О Л [illegible] К [illegible]

2 5 . [illegible] М О [illegible]
[illegible] і д п р [illegible] М О [illegible] О С
[illegible] п р [illegible] л е м и п і д в [illegible] З б і р
[illegible] 2 0 1 0 . [illegible] 6 . С [illegible]

2 6 . [illegible] І [illegible]
[illegible] і д п р [illegible] І [illegible]
Х м е л [illegible] С [illegible] і ч н [illegible] –
2 0 1 0 . № 3 С 2 [illegible]

2 7 . [illegible] . А [illegible] А
[illegible] ж м [illegible] 2 0 1 1 . № 2 . С
98 – 1 0 4 .

2 8 . [illegible] В [illegible]
[illegible] м [illegible] п л [illegible] м [illegible] б [illegible] М В . [illegible]
[illegible] З б і р н и к н а у к
п р [illegible] 2 0 1 0 . № . С 1 0 6 .

2 9 . [illegible]
[illegible] М [illegible] В [illegible] А [illegible] д [illegible]
м б у д . [illegible] 2 . 251с

30 . Ф і д п р о б л е м у о н Ф . К у л в р ж м 0 3 . 1 7 2 с

3 1 . Ф а г с т в о р и м п о м . К . домо 191 152с

3 2 . Ф а ж і д у Л к а ф н к в ж д 2 0 2 0

33 . Ю . Т м н м а р п р у і к н о м у б і о Т . Ю б в я с 2 2

34 . К В с п б . / В . С м . І н С . м у н - а . Л в н п 2 0 1 3 . 2 5

35 . К о В к и к м р о б о В . к и п р л е м и р в я с 2 1 3

36 . К В с р н п б и в . 2-е б н к м 0 1 5 2 с

37 . в . І к і б г и н и і д п р в І к І к е б й к р м . 2 0 1 2 . № С 3

38 . а м б ж м ж м р н а . б . : р 0 0 9

39 . н д б й р м ы п о р б ы а м п а н д р с а подр . ВБ МА К б . р 0 2 7 2 с

40 . л т І м ж м р п б . / л т І к В к О х н а у Х в . м 2 2 . 1 3

4 1 . Л И Г В
і й і б у д і д п р С Г Л и
А О Б й р 2 0 № 3 . С 3 4 .
4 2 . О В М й й
і ч й і я О В . Л і ч
Д у 2 0 № 8 С 1 4 5 1 .
43 . М и ч е я т
р М М р 2 . 2 0
44 . Ж . Пр . Л В
Б б й Ж 2 0 . 9
45 . Ж п б . д я н а Б А
і Х н у Х Ж 0 1 2 . 2 5
46 . Ж п б . Ж А
і н . д р у ф Д А Ф п . н у
Т Б і у м Ж 0 1 2 . 2 9
47 . Ж п б . І
Б ї р . І М Б і Ж А В ,
2 0 1 2 . 9
48 . Ю В М и і д я д ф у р
к о н ц е п ц і Ю В . М а р к о в с ь к и й Л а к о
ї Ж З б і р п р 2 0 1 0 . –
В п у 5 . С 9
49 . М М ш е ж м п М М
Ж . А . Ь К : Ж 0 б 2 0 с
50 . И Ж М Ш Ж д . В
У и Б . Ж И Ж 0 . 1 2 8
5 1 . Ж Ж п Ж
М е н и В и х м е л ь н и ц к о г о н а ц і о н а л ь н о г о у н і в е р с и т е т у С е р і я
Б і у 2 0 № 1 . С 2 1 2 1 9 .

5 2 . М П М П
Ю б н и к 0 0 4
53 . И К У
. п б . д Н К М :
2 0 0 2 .
54 . Т . П . р
ф м ’ П . А . І
Т п і п е м і –
2 0 1 0 . № 9 С 8
55 . Ы Р Б М й Р Б
Ы д М : и 0 0
56 . В .М О ли а і
п і д п м б у д В М
и і й 2 0 1 2 . № . С
2 5 2 6 2 .
57 . О д М А. М п .
п б . д . ц а М А О О П У К
у 0 2 . 2 8
58 . О Г м р .] . 2 . Ц –
М Б . К 2 0 4
59 . В В і д п м :
ф п В . П К : К
Н р м 2 0 . 9 с
60 . В .Ю а і ли
п В Ю М ж м 2 0 1 2 . –
№. С 1 14 2 2 .
6 1 . Н А Б м к м
п р м р м р і д п м А
А Н і б м р м 2 0 В . 2 0
Т . 4 С 9 1 6 2 4 .

6 2 . [illegible] О [illegible] О [illegible] 201 2 . № . С 120.

63 . В . В [illegible] [illegible] [illegible]

7 2 . [illegible] Г . О . Ш [illegible] і к и . В [illegible] 2 0 1 1 . № С 2 4 1 2 3

73 . В П [illegible] і В П А П Р [illegible] Ф [illegible] К [illegible] 0 2 8

74 . Г .А [illegible] м [illegible] е д и [illegible] Б і . А . [illegible] м . 2 0 0 № С 3 34 .

75 . [illegible] . Н М е [illegible] п [illegible] п [illegible] п [illegible] Н [illegible] м . 2 0 № 3 . – С. 2 5 –0

76 . Т [illegible] д [illegible] м [illegible] а [illegible] У б н і Б б щ . [illegible] . п [illegible] Л А [illegible] Т П [illegible] М [illegible] 2 0 1 2 . [illegible]

77. Фасоляк Н.Д. Управление производственными запасами. – М.; Экономика, 2010. – 271 с.

78. Федоренко В. С. Маркетинг. — Черкаси, 2012. — 162с.

79. Хейг П. Х., Ник, М. К. Маркетинговые исследования на практике. — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2013. — 306с.

80. Холленсен Свен. Глобальный маркетинг. — Минск: ООО "Новое знание", 2012. — 832с.

81. Хулей Г. С., Джон, П. Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2013. — 774с.

82. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології. — К.: КНЕУ, 2012. — 400с.

83. Чаюн І. О. Економіка підприємства. — К.: КНТЕУ, 2013. — 569с.

84. Чеботар С. І., Шевчик М. Г., Рябчик І. В., Ларіна Я. С., Арсеньєва О. П. Основи маркетингу. — К.: Наш час, 2012. — 238с.

85. Шандезон Ш., Лансестр А. Методы продажи. - М.: Прогресс-Универс, 2010. – 428 с.

86. Шваб Л. І. Економіка підприємства. — К.: Каравела, 2012. — 568с.