

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»**

(за матеріалами ПП «Де Люкс», Вінницька обл., м. Бершадь)

студентки 2 курсу 2м групи
спеціальності 075 «Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Волошиної Яни
Ігорівни

Науковий керівник
к.е.н, доцент

Бучацька Ірина
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

Лабурцева Олена
Іванівна

Київ-2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	6
1.1. Сутність, цілі та завдання управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	6
1.2. Характеристика етапів управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	17
1.3. Методичні підходи оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ДЕЛЮКС»	36
2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства	36
2.2. Аналіз управління маркетинговою діяльністю торгівлі роздрібною підприємства.....	45
2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ДЕЛЮКС»	62
3.1. Удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю підприємства	62
3.2. Розробка плану заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства	69
3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що управління маркетингом є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства торгівлі. В сучасних умовах економічної нестабільності та постійного посилення конкурентної боротьби управління маркетинговою діяльністю є запорукою виживання в сфері торгівлі. Якщо близько 10 років тому відлагоджена система маркетингового управління була інструментом досягнення суттєвих конкурентних переваг, то в сучасних умовах вона виступає неодмінним атрибутом стабільності роботи підприємства на ринку. Важливість питань маркетингового управління в сфері торгівлі полягає також у постійній зміні методів та засобів маркетингових комунікацій, реалізації товарної та цінової політики. Найбільш успішними стають ті підприємства, в яких маркетингова діяльність здійснюється комплексно, існує постійний процес вдосконалення інформаційного та технологічного забезпечення маркетингової діяльності.

В літературі з маркетингу присутні погляди багатьох науковців, які здійснювали дослідження питань управління маркетинговою діяльністю. До них можна віднести таких вчених як Ф. Котлер, Д. В. Райко, Л. Е. Лебедева, В. В. Кириленко, Д. Конотоп, А. Хілінська, В. І. Кравець, А. М. Климчук, Г. А. Місько тощо.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних аспектів, дослідження практики формування управління маркетинговою діяльністю підприємства та виявлення напрямків її вдосконалення.

Завдання дослідження. У відповідності до мети в процесі роботи були вирішенні наступні завдання:

- визначити сутність, цілі та завдання управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- навести характеристику етапів управління маркетинговою діяльністю підприємства;

- визначити методичні підходи оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- провести аналіз маркетингового середовища підприємства;
- здійснити аналіз управління маркетинговою діяльністю торгівлі роздрібного підприємства;
- провести оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- навести напрямки удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- здійснити розробку плану заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства ПП «ДеЛюкс».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління маркетинговою діяльністю роздрібного торговельного підприємства.

Інформаційна база дослідження. Робота виконувалася з використанням нормативно-правової бази, монографій, наукової літератури періодичних видань. Аналітичні розрахунки було здійснено на основі фінансової та управлінської звітності досліджуваного торговельного підприємства ПП «ДеЛюкс» з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практична значущість роботи. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій по вдосконаленню управління маркетинговою діяльністю роздрібного підприємства ПП «ДеЛюкс» .

Структура роботи. Робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (з 83 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 98 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання управління маркетинговою діяльністю підприємства

Сьогодні термін «управління маркетингом» визначається як «аналіз, планування, реалізація і контроль за виконанням програм, розрахованих на встановлення, зміцнення й підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких, як одержання прибутку, ріст обсягу збуту, збільшення частки ринку [1, с. 145].

Багато керівників українських компаній намагаються впровадити стратегічне управління в діяльність своїх організацій, що припускає організацію роботи підприємства відповідно до обраної маркетингової стратегії. Однак, перш ніж розробляти стратегію, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством, необхідно оцінити готовність підприємства саме до такого, стратегічного підходу в управлінні.

Для розуміння сутності таких термінів, як «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент», необхідно провести їх теоретичний аналіз, що дозволить зробити певні висновки щодо твердження даних понять, визначення їх місця й ролі в управлінні підприємством (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз визначень «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент»

Автор	Визначення
1	2
Котлер Ф., Келлер К.Л. [65, с. 58]	Управління маркетингом - це аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку

Продовження табл. 1.1

1	2
Шиманська А.А.. [62, с. 169]	Управління маркетингом - найважливіша функціональна частина загальної системи управління підприємством, спрямована на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення прибутку
Д.В. Райко, Л.Е. Лебедева [53, с. 110]	Управление маркетингом - часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли
Панчук А.С. [50, с. 48]	Маркетинг менеджмент (marketing management) - це система управління компанією, що базується на принципах маркетингу, тобто орієнтації всіх підрозділів і служб компанії на потреби споживачів
Наумова О.Е. [43, с. 52]	Маркетинговий менеджмент - концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт із його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити
Дерев'янченко Т. Є. [17, с. 104]	Поняття маркетингового менеджменту більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє є однією із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент - це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу
Павленко А. Ф. [48, с. 69]	Під маркетинговим управлінням слід розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства та на рівні суспільства в цілому, і базуються на принципах маркетинг
Заяць Т.А., Тарлопов І.О., Пилипенко О.О. [23, с. 81]	Маркетинг-менеджмент - процес планування та реалізації загальної концепції, політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі
Бейкер М.Дж. [67, с. 202]	Маркетинг-менеджмент - мистецтво і наука застосування основоположних маркетингових концепцій для вибору цільових ринків, залучення, збереження та розширення кола нових споживачів за допомогою створення та надання високоякісних споживчих цінностей і здійснення пов'язаних з ними комунікацій
Бубела М. П. [7, с. 21]	Маркетингове управління підприємством припускає використання маркетингу в якості філософії чи способу мислення. Це управління підприємством, в основі якого лежить орієнтація на ринок, облік не тільки технічних, але і споживчих властивостей продукції, цін не тільки виробника, але і конкурентів
Скибінський С. В. [56, с. 186]	Маркетингове управління - це функціонування системи маркетингу по досягненню ринкових цілей підприємства в результаті непрямого впливу на споживачів і далі на попит, пропонований ними до підприємства, за допомогою розробки, планування та формування рівнів, параметрів комплексу маркетингу

Таким чином, сутність управління маркетингом полягає в тому, щоб знайти оптимальну кількість клієнтів, необхідних для реалізації всього

виробленого фірмою в цей момент обсягу продукції. Завдання управління маркетингом полягає «у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало організації в досягненні її цілей». Це означає, що підприємство повинно мати таку маркетингову систему, яка б дозволяла йому максимально точно планувати свою маркетингову діяльність, правильно організувати роботу відділу маркетингу та контролювати ці процеси.

Отже, узагальнюючи переваги та недоліки наведених вище наукових підходів, можна дати наступне визначення управління маркетинговою діяльністю підприємства:

Управління маркетингом підприємства – це аналіз, планування, організація, мотивація, контроль та координація заходів стосовно встановлення, зміцнення та підтримання взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення цілей підприємства.

Метою управління маркетинговою діяльністю є виявлення та задоволення потреб цільових ринків кращими, ніж у конкурентів способами й завдяки цьому одержання максимального прибутку.

Основними завданнями управління маркетинговою діяльністю є [26, с. 32]:

- формування та вдосконалення організаційних структур управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- визначення цілей підприємства та шляхів її досягнення щодо повернення капіталовкладень (точка беззбитковості); отримання прибутку; виходу на нові внутрішні та зовнішні ринки; збільшення частки підприємства на ринку;
- впровадження нових і /або модифікованих товарів на ринок тощо;
- організація та проведення маркетингових досліджень (поведінки споживачів, кон'юнктури ринку, конкуренції та конкурентів, ринкових можливостей підприємства тощо);
- формування маркетингової стратегії, яка є загальним планом досягнення маркетингових цілей і передбачає: сегментування ринку (виділення

окремих груп споживачів); вибір цільових ринків (визначення цільових сегментів, на які підприємство орієнтуватиме свою діяльність); позиціонування товару на ринку (місце товару серед товарів конкурентів); визначення кращих компаній конкурентів для порівняння; виявлення конкурентних переваг підприємства на ринку;

- розробка та реалізація маркетингових програм, що пов'язано із прийняттям управлінських рішень щодо кожного із «4P» маркетингу – товару, цін, просування, розподілу;

- створення та вдосконалення механізму функціонування маркетингової діяльності на підприємстві;

- розробка та реалізація плану маркетингу [49, с. 35].

Аналіз наукової літератури дозволив виділити цілі управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вони поділяються на окремі види (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цілі управління маркетингом [49, с. 36]

Суть і зміст управління маркетинговою діяльністю відображають об'єктивні умови розвитку ринку, який певною мірою втрачає хаотичність і

підпадає під регулюючий вплив завчасно встановлених господарських зв'язків, де особлива роль відводиться клієнту.

У процесі управління маркетинговою діяльністю вирішуються також інші, часткові завдання підприємства, зокрема: вплив на споживача, попит, конкурентів; створення товару, максимально відповідного можливостям підприємства; забезпечення надійної, своєчасної й достовірної інформації про ринок, товари, послуги, споживачів і конкурентів.

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється з дотриманням основних загальних принципів, а саме [32, с. 84]:

- орієнтація на споживачів та гнучке реагування виробництва і збуту на зміни, що відбуваються в мікро- та макросередовищі маркетингу;
- постійне глибоке дослідження ринку, яке передбачає визначення місткості ринку, стану попиту та його прогнозування, споживчих якостей товарів та цін на них, ефективних каналів розподілу, методів стимулювання збуту, ринкових можливостей підприємства;
- обов'язкове сегментування ринку, яке передбачає виявлення конкретної групи споживачів, на задоволення потреб якої через товари та послуги слід зорієнтувати діяльність підприємства;
- спрямованість на довготерміновий результат завдяки інноваційній діяльності у виробничій та збутовій сферах.

Реалізація зазначених загальних основних принципів управління маркетингом на підприємстві має здійснюватися як комплексна діяльність, яка проявляється в чіткому технологічному бізнес-процесі від задуму товару (послуги) до його використання щодо якісного задоволення потреб споживачів.

Теоретичний аналіз понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» дає змогу узагальнити підходи та зробити такі висновки:

1. Служба маркетингу в ринкових умовах - це найважливіша ланка в управлінні підприємством, яке спільно з виробничою, фінансовою, торгово-збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює

єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку й отримання на цій основі прибутку. Тому служба маркетингу створюється на підприємстві насамперед для забезпечення гнучкого пристосування підприємства до мінливих ринкової ситуації і вимогам споживачів на ринку. Це дозволяє підняти інтереси ринку над інтересами окремих видів діяльності підприємства і дає можливість забезпечити ефективну діяльність в цілому [12, с. 26].

2. На рівні з визначеннями понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» необхідно визначити поняття «управління службою маркетингу». Як відомо, маркетингова служба підприємства - це спеціальний підрозділ, що здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. А управління службою маркетингу - це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку. Тому управлінням маркетингом (управлінням маркетинговою діяльністю) на підприємстві є широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети - задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку [2, с. 25].

Управління маркетингом та маркетинговий менеджмент - це терміни, що доповняють один одного та знаходяться у тісному зв'язку між собою. Оскільки маркетинг складається із сукупності взаємозв'язаних завдань, процедур тощо, і в ньому є чим управляти, то «управління маркетингом» - такий самий термін, як і «управління виробництвом», «управління фінансами» тощо. Так, управління маркетингом - це одна із функціональних завдань підприємства і здійснюється в рамках загального плану діяльності підприємства. Управління маркетингом потрібно розглядати в широкому сенсі як загальне керівництво маркетинговою діяльністю підприємства, а у вузькому сенсі - планування

виконання функцій з управління маркетинговою діяльністю підприємства.

У свою чергу, маркетинговий менеджмент необхідно розуміти як управління всіма ланками, підрозділами, відділами підприємства на засадах маркетингу. Такий висновок підтверджується визначенням Біловодської О.А., яка також доводить це у своїх наукових працях «... Мова йде про управління всією діяльністю компанії на принципах маркетингу - про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують й оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Тобто маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. Маркетинговий менеджмент спостерігається тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поміщено покупця (споживача) і система маркетингу та менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні. » [11, с. 84].

Маркетингове управління (маркетинговий менеджмент) - сучасна концепція маркетингу, принциповий підхід до стратегічного управління підприємством, що спирається на ринкову орієнтацію в умовах гострої конкуренції. Необхідно розглядати маркетинг як філософію бізнесу, а маркетингове управління - як сучасну інтерпретацію цієї філософії.

Маркетинговий менеджмент - це маркетингово-орієнтований підхід, що ставить споживачів у центр уваги всього підприємства та спрямований на внесення кожним рівнем організації свого вкладу в належне обслуговування клієнтів. Так, роль головного управляючого в маркетингово-орієнтованому підприємстві полягає в забезпеченні менеджерів середнього рівня необхідних умов для організації роботи, орієнтованої на споживача. Аналогічно робота топ-менеджерів - у забезпеченні можливостей для ефективного обслуговування клієнтів. Кінцевий результат такого підходу - повний фокус організації на потребах споживачів.

Поряд з відмінностями між вищезгаданими поняттями існує і

взаємозв'язок - управління маркетингом спрямоване на координацію, упорядкування та узгодження дій, працівників усіх підрозділів (спеціалістів) підприємства, які, у свою чергу, забезпечують маркетингове управління всього об'єкта господарювання, тобто таке управління, що спрямоване на досягнення організаційних цілей через задоволення потреб споживачів. Саме в цьому простежується зв'язок між маркетинговим управлінням та управлінням маркетингом [26, с. 29].

Системний підхід до управління маркетинговою діяльністю є необхідною умовою для успішної діяльності підприємства на ринку. Він характеризує підприємство, яке застосовує методологію маркетингу, як відкриту складну систему, орієнтовану на ринок та зовнішнє середовище. На рис. 1.2. зображено структуру системи управління маркетингом на підприємстві.

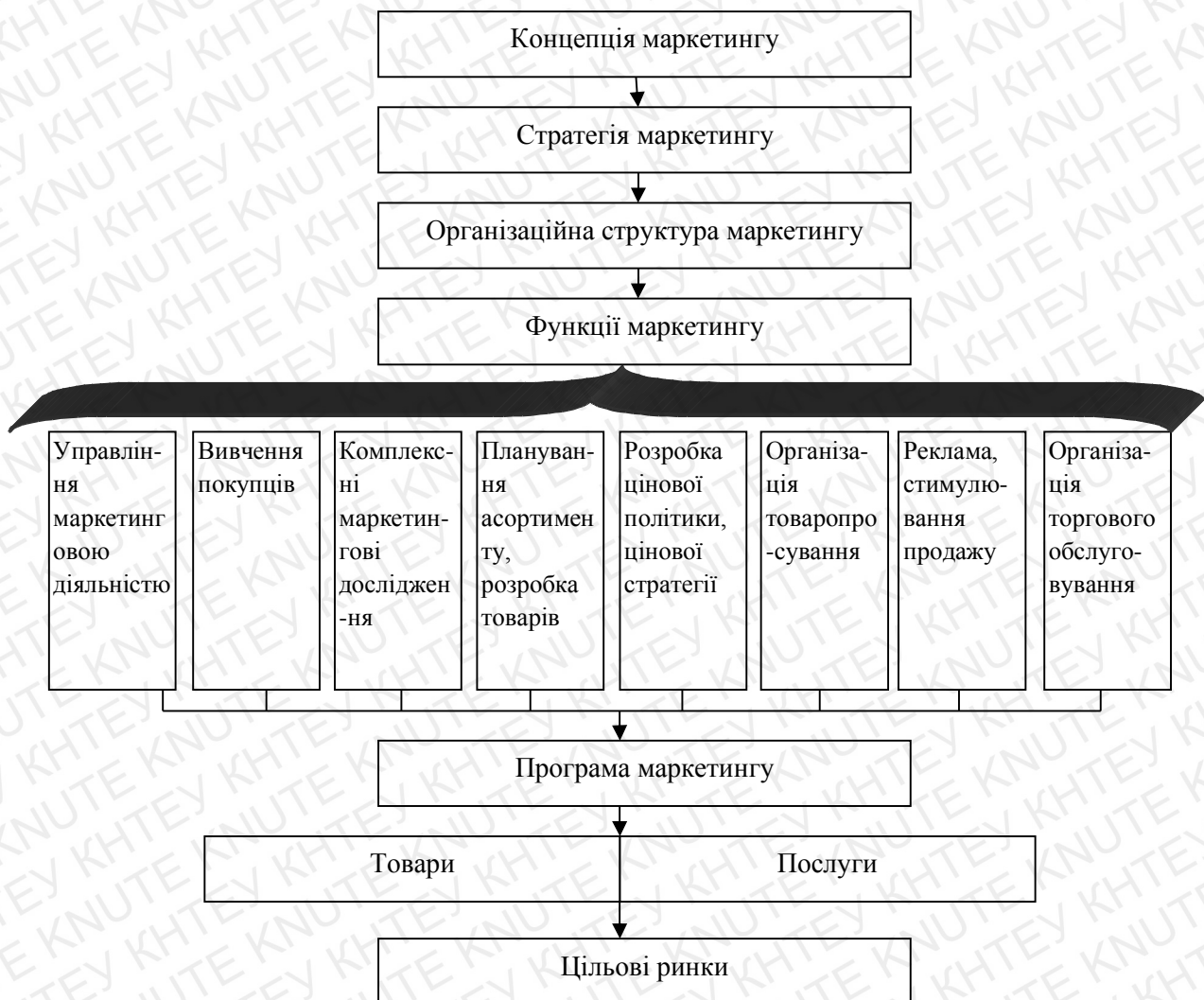


Рис. 1.2. Система маркетингового управління на підприємстві [10, с. 92]

Маркетингове управління починається не там, де закінчується виробництво, навпаки, в його цілі входить визначення характеру і масштабів виробництва, шляхів рентабельного використання виробничих ресурсів підприємства та інженерно-технічних можливостей з урахуванням перспектив збуту, тобто генерації рішень в сфері маркетингу передують рішення в сфері виробництва та капіталовкладень [5, с. 32].

Підприємства, які діють в ринковому механізмі, додержуються однієї з концепцій маркетингу: це може бути концепція виробництва товару, збуту або маркетингу. Вибір концепції маркетингу безпосередньо впливає на зміст ринкової стратегії, що розробляється, і яка базується на зазначених принципах. Ринкова стратегія маркетингу відображає основний напрямок розвитку підприємства, її завдання - забезпечити досягнення установлених цілей маркетингової діяльності.

Система управління маркетингом знаходиться в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. Фактори зовнішнього середовища можна розділити на ті, які піддаються впливу зі сторони керівництва і служби маркетингу, і фактори, які не піддаються управлінському впливу [10, с. 96].

Маркетингове управління як комплексна система організації виробництва, реалізації товарів та надання послуг, яка направлена на забезпечення оптимальної реалізації продукції та одержання максимального прибутку за рахунок задоволення потреб покупців, має цілий ряд відмінностей.

Орієнтація на ринок та задоволення потреб потенційних покупців є основною рисою стратегії маркетингу. При цьому об'єктами вивчення та впливу виступають споживач, характеристики товару, кон'юнктура самого ринку, діяльність конкурентів. Орієнтація на ринок збуту передбачує перенесення центрів аналізу та прийняття рішень в торгівельно-збутові ланцюги підприємства. В результаті цієї орієнтації підприємство отримує можливість швидкого та гнучкого реагування на зміну умов та вимог ринку.

Ситуаційне управління відрізняється від планового управління: прийняття стратегічних рішень виконується згідно прогнозування або появи

проблем в досягненні цілей діяльності. Ситуаційне управління не є альтернативою стратегічному плануванню та управлінню. Воно лише розширює можливості цих концепцій, тому що передбачує розробку не одного, а цілого набору стратегічних рішень та сценаріїв розвитку [43, с. 64].

Модель ухвалення рішень в контексті маркетингового управління з цієї точки зору зображена на рис. 1.3.

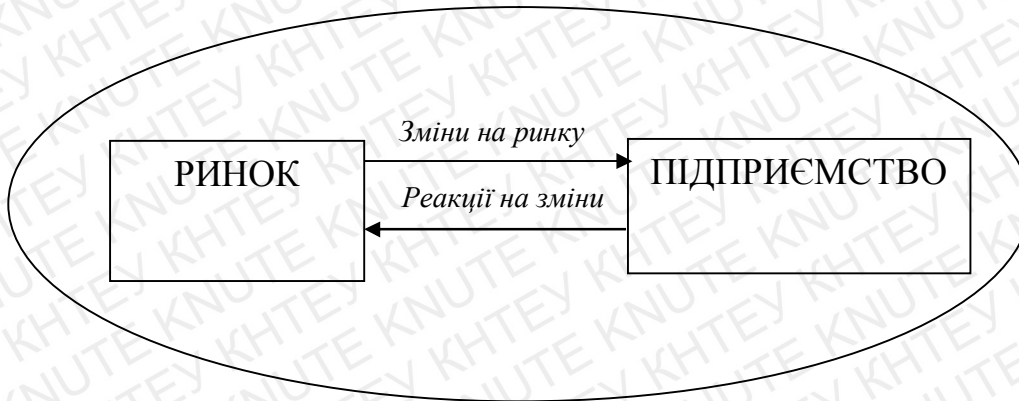


Рис. 1.3. Модель ухвалення рішень в контексті маркетингового управління [43, с. 65]

Функція управління припускає не стільки управління маркетинговим рішенням, скільки управління системою взаємин між продавцем, покупцем і іншими учасниками ринку. Необхідність появи такого принципово нового підходу до ведення бізнесу обумовлена, перш за все, високим ступенем конкуренції аналогічних товарів і послуг, що обрушилася на сучасного споживача.

Саме цим і визначається вирішальна роль використання альтернативних видів і методів маркетингу в діяльності підприємства, що функціонує на сучасному ринку. Серед таких альтернативних видів рішень пропонується використання в управлінні ринковими процесами підприємства реактивного, проактивного, сценарного управління маркетинговими діями .

У науковій літературі з менеджменту і маркетингу можна зустріти такі поняття, як реактивні та проактивні підприємства. Реактивні підприємства проявляють свою активність як реакцію на ті чи інші явища зовнішнього і

внутрішнього характеру (дії), але що не прогнозує зміни і що не впливає на них. На відміну від реактивного, підприємства з проактивною поведінкою прогнозують (в результаті спостережень, вимірювань, аналізу) можливі дії і впливає на них і на себе, попереджуючи їх. Проактивність полягає в тому, щоб постійно вивчати змінні межі можливого і в цих рамках досягати своїх цілей, зокрема цілей зростання і розвитку. Проактивне підприємство – підприємство, здатне вивчати себе, навколишнє середовище і змінюватися, використовуючи ці знання, щоб забезпечити попереджуючий розвиток у відношенні до динаміки потреб споживачів і викликів конкурентів на основі балансу інтересів зацікавлених сторін. Тут розглядаються достатньо важливі поняття – зацікавлені сторони і баланс інтересів. Управління за методом сценаріїв припускає облік прогнозуємих, узгоджених і логічно взаємопов'язаних ринкових подій з подальшою розробкою послідовних кроків підприємства. Разом з тим управління з використанням методу сценаріїв може виявлятися як в реактивній, так і в проактивній поведінці підприємства. Таким чином, для формування довгострокової взаємодії з бізнес-партнерами, утримання зайнятих позицій на ринку, заборони негативної дії з боку конкурентів і небажаних контактних аудиторій підприємство використовує реактивний, проактивний і сценарні моделі ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з маркетингом [7, с. 85].

Управління маркетинговою діяльністю – це система дій підприємства для визначення місця послуги на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широкої можливості їх вибору. У системі фінансово-господарської діяльності підприємства маркетинговому управлінню віддається одне з особливих місць. Пояснюється це тим, що в системі управління маркетингом концентрується результат торговельної, виробничої та всієї іншої діяльності фірми. Тому й увага до управління маркетинговою діяльністю є досить значною. Суть сучасного управління маркетингом розкривається в принципах, правилах дій, що охоплюють як пізнавальний (вивчення ринків), так і операційний (проникнення на ринки)

аспектів діяльності організації, підприємства.

Таким чином, управління маркетингом необхідно розглядати з позицій функцій маркетингу, а саме це управління процесами маркетингу на підприємстві, які пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок, стосуються її товарної та цінової політики, а також безпосередньо організації роботи маркетингової служби. У свою чергу, маркетинговий менеджмент необхідно розглядати в межах цілого підприємства, тобто як процес, що охоплює всі напрями діяльності підприємства, яка принципи маркетингу ставить на перше місце в управлінні. Маркетингове управління діяльністю підприємства - це процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення головної мети підприємства - отримання прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо. Тому необхідність розробки ефективної технології маркетингу в умовах переходу до ринку об'єктивно зростає в зв'язку з тим, що система маркетингу ще не отримала належного теоретичного обґрунтування, вкрай мало теоретичних розробок по її проектуванню, організації та раціональному функціонуванню, внаслідок чого концепція маркетингу досить повільно входить в господарчий менеджмент керівників, спеціалістів, власників тощо.

1.2. Характеристика етапів управління маркетинговою діяльністю підприємства

Будь-який процес управління маркетинговою діяльністю, незалежно від структури служби маркетингу і кількості її співробітників, складається з однакових складових. Складові процесу маркетингового управління наведено на рис. 1.4 [62, с. 169].

Перший етап управління маркетингом – аналіз попередньої діяльності, включає наступні елементи:

- перемог і поразок;
- виявлення причин (зовнішніх і внутрішніх);
- оцінка компетентності та ефективності праці співробітників;
- опис стану і прогноз на майбутнє.

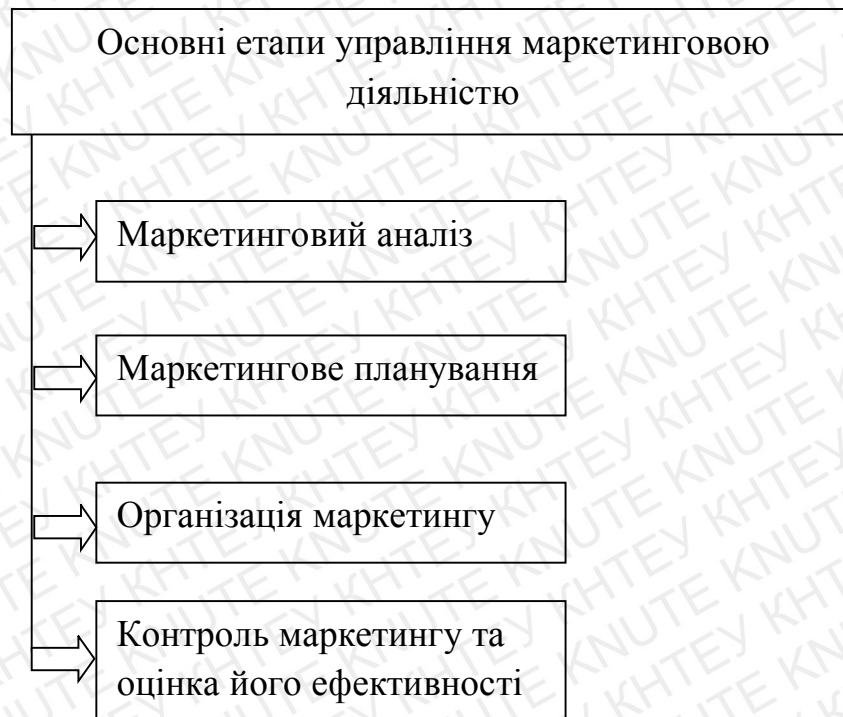


Рис. 1.4. Етапи управління маркетингом на підприємстві [62, с. 169]

Складова аналізу в системі управління маркетинговою діяльністю передбачає виконання наступних процедур [62, с. 170]:

- Дослідження джерел утворення інформації: збирання постійної, періодичної інформації про стан функціонування фірми, характер впливу змін та нових тенденцій зовнішнього середовища на діяльність фірми, про відхилення від планових або очікуваних показників і результати впливу прийнятих рішень.

- Збирання допоміжної інформації для об'єктивного та реального аналізу показників функціонування фірми під впливом факторів зовнішнього середовища. Ця процедура має планомірний і цілеспрямований характер.

- Збереження інформації. Вона має поступово опрацьовуватися та накопичуватись у відповідних базах даних, базах знань та електронних

сховищах. Як правило, це сховища файлів з директоріями, пов'язаними з виконавцем чи адресатом, якому призначено файл, або з датою створення, або за тематикою. Отже, на перший план виходить процедура структуризації інформації, яка зберігається.

- Аналіз отриманої інформації: визначення, за якими параметрами відбулося відхилення від норм і критеріїв, виявлення факторів, які спричинили ці зміни, виявлення ключових параметрів, які можуть позитивно вплинути на ліквідацію негативних змін, підготовка альтернативних проектних рішень для вибору і затвердження.

Другий етап управління маркетингом – організація маркетингу, передбачає формування організаційного механізму маркетингового управління на підприємстві.

Організація маркетингу підприємств передбачає [53, с. 110]:

- побудову та вдосконалення структури управління маркетингом;
- підбір фахівців з маркетингу належної кваліфікації;
- розподіл завдань, прав та відповідальності серед працівників маркетингових служб;
- забезпечення ефективної взаємодії маркетингових та інших служб. [53, с. 111]

Функціональна організація служби маркетингу підприємств передбачає розподіл обов'язків між структурними підрозділами за окремими функціями маркетингової діяльності.

Функціональна структура управління маркетингом підприємства є найпоширенішою та найпростішою, проте її ефективність знижується із зростанням асортименту товарів і послуг та розширенням чисельності клієнтів. При такій організації маркетингу відсутня особа, яка відповідає за маркетинг окремих послуг загалом чи маркетингову діяльність відносно окремих категорій клієнтів.

Регіональну організацію служби маркетингу підприємств застосовують в мережах торговельних і виробничих корпорацій, які працюють на широких географічних ринках [53, с. 112].

Така структура управління дає змогу збутовому персоналу жити в межах території, яку вони обслуговують, досконало знати своїх клієнтів, працювати з мінімальними витратами часу і коштів на реалізацію продукції.

На великих підприємствах із широким асортиментом товарів та послуг застосовують товарну (продуктову) організацію. Це така структура управління маркетингом, в якій за розроблення і реалізацію стратегій та планів маркетингу для певного товару чи групи послуг відповідає керівник по категорії послуги.

Третій етап – стратегічне та тактичне планування, включає в себе:

- визначення та обґрунтування стратегій маркетингу;
- вибір напрямів і встановлення областей тактичних заходів для досягнення цілі.
- визначення конкретних заходів за всіма напрямками діяльності фірми;
- складання оперативного плану;
- розроблення шляхів реалізації його.

Практично кожна фірма, щоб досягти своєї мети, починає з розробки планів, в тому числі планів маркетингової діяльності. Проте, як свідчать аналітичні дані, інтегральний план маркетингової діяльності розробляють далеко не всі фірми. Скажімо, серед американських фірм – лише 10%. Здебільшого плани маркетингу готуються окремо для кожного головного продукту. Так, серед фірм, що виробляють споживчі товари, майже половина звертається до розробки таких планів, а серед фірм, які спеціалізуються на виробництві товарів технічного призначення – 34% [63, с. 99].

Горизонти планування також відрізняються. Біля 2/3 компаній, по яких є дані, розробляють лише річний план, що інколи доповнюється вказівками на наступні роки. Але більшість компаній надає перевагу розробці маркетингових планів на строк більший одного року (на три, п'ять та більше років) або розробляють два плани – річний та довгостроковий. Найбільш поширеними та,

мабуть, і найбільш точними, а від цього і найефективнішими, є плани на один або два роки.

Цей блок передбачає розроблення корпоративної стратегії підприємства та функціональних стратегій. Таким чином, під блоком планування необхідно розуміти саме етапи процесу управління маркетингом, які передбачають таке [61, с. 109]:

1. Аналіз ринкових можливостей (маркетингові дослідження, маркетингове середовище, ринки індивідуальних споживачів, ринки підприємств).
2. Відбір цільових ринків (визначення обсягів попиту, сегментування ринку, позиціонування товару на ринку).
3. Розроблення комплексу маркетингу (розроблення товару, визначення ціни на товар, методи розповсюдження товарів, просування товарів).
4. Здійснення маркетингових заходів (планування та контроль маркетингових заходів).

Для реалізації аналізу ринкових можливостей необхідна маркетингова інформація про стан зовнішнього маркетингового середовища, а саме про споживачів, посередників, конкурентів, постачальників, соціально-економічний та політичний клімат у державі. Маркетинговий аналіз доповнюється внутрішнім аналізом діяльності підприємства, в результаті якого визначаються існуючі проблеми та потенціал його розвитку. Для вирішення такого роду інформаційних проблем необхідна добре сформована АІС підприємства. Важливу роль відіграє МІС, структурні елементи якої відповідають за трансформацію даних, отриманих із внутрішніх та зовнішніх джерел інформації, в інформацію необхідну для керівників і спеціалістів маркетингових служб. Важливим елементом МІС є маркетингові дослідження - найважливіше джерело отримання маркетингової інформації з метою знаходження певних рішень щодо вирішення конкретних маркетингових проблем [7, с. 22].

На цьому етапі використовуються методи SWOT- і STEP-аналізу, розвідки ринку, галузевого аналізу та інші методи. На основі виявлених

сильних, слабких сторін підприємства, можливостей і загроз формулюються цілі, місія підприємства, які є важливим інструментом комунікації підприємства із зовнішнім середовищем. Також проводяться сегментування та позиціонування [53, с. 113].

Наступним етапом є розроблення корпоративної стратегії підприємства, а саме три напрямки стратегій підприємства: портфельні, конкурентні стратегії та стратегії зростання. Для вирішення цього завдання використовується такий інструментарій як матриці (БКГ, Мак-Кінзі, Ансоффа, М. Портера та ін.), що дозволяють проаналізувати: результати дослідження напрямків діяльності підприємства на предмет їх подальшого зростання і збільшення прибутковості входять до складу її стратегічних одиниць; види ділової активності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх можливостей; конкурентну ситуацію і ступінь конкурентних переваг як самого підприємства, так і його суперників на ринку [61, с. 112].

Наступне коло проблем пов'язане з вибором найбільш перспективних цільових ринків. Відбір цільових ринків створює базу для розроблення комплексу маркетингу.

Комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) - це стрижень, на якому будуються теорія і практика маркетингу. Чотири його елементи (продукт, ціна, місце, просування) утворюють основу для чотирьох видів маркетингової політики: товарної, цінової, збутової та комунікативної [25, с. 59]. Маркетинг-мікс являє собою тактичний рівень маркетингу, а саме заходи, що мають конкретні терміни виконання, відповідальних за їх виконання осіб і необхідні ресурси (фінансові, людські та ін.), тобто деталізовані в дрібницях.

Блок контролю й аналізу. Завершальною ланкою процесу управління маркетингом є контроль. Ефективність цього процесу багато в чому залежить від того, які цілі фірма переслідує, наскільки вони взаємозв'язані в поточних і перспективних планах, якими є процедури спостереження, контролю й оцінки здійснюваних маркетингових заходів, що гарантують досягнення поставлених цілей.

Проаналізувавши літературні джерела [13, с. 52] можна виділити три рівні реалізації процесу маркетингу на підприємстві.

1. Корпоративний рівень, на якому визначається маркетингова (виробнича) орієнтація управління, формуються маркетингові складові корпоративної культури, реалізується внутрішньокорпоративний PR (public relations).

2. Функціональний (операційний) рівень, який передбачає деталізацію загальних планів, конкретизацію завдань, пов'язаних з комплексом маркетингу, визначення виконавців і методи втілення планів і стратегій у життя.

3. Рівень реалізації, що передбачає здійснення конкретних маркетингових заходів, досліджень.

Управління маркетингом повинне охоплювати всі три рівні маркетингових завдань і три розрізи маркетингу: маркетинг як культура, як стратегія, як тактика.

Четвертий етап – контроль та оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю, що складається з:

- підготовки переліку необхідних коригуючих заходів залежно від величин і причин відхилень фактичних показників від запланованих;
- контролю за виконанням річних планів;
- контролю динаміки прибутковості;
- контролю збирання інформації, яка може вплинути на стратегію фірми.

Контроль маркетингу – постійна, систематична перевірка та оцінка положення і процесів у галузі маркетингу. У зв'язку зі швидкими змінами умов середовища та зростанням складності підприємств контроль маркетингу набуває центрального значення.

Завдання контролю маркетингу:

- встановлення ступеня досягнення мети;
- виявлення можливостей поліпшення (зворотний зв'язок);
- перевірка ступеня пристосування підприємства до змін умов

зовнішнього середовища [45, с. 57].

Контроль може бути спрямований на маркетинг-мікс у цілому чи на окремі його інструменти. Розрізняють також контроль економічних (збут, частка ринку) та неекономічних (ставлення споживачів) результатів.

Контроль маркетингу являє собою глибоку аналітичну роботу, в результаті якої керівництво підприємства відмовляється від неефективних методів управління маркетингом і відшукує нові, адекватні умовам виживання підприємства засоби та інструменти дії на контрольовані фактори та адаптації до жорстких факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

З метою забезпечення виконання стратегічного плану підприємству важливо знати, чи дійсно воно використовує всі наявні маркетингові можливості й наскільки ефективно воно їх використовує. Чинна система контролю тривалий час підтримує управління маркетингом на однаковому рівні й у межах жорстко обраних стандартів, але й маркетинг-менеджмент підприємства має бути гнучким, адаптивним, а система контролю – сприяти розвитку нових, адекватних змінам зовнішнього середовища, методів.

Динаміка ринкових відносин, структурні зміни в галузях промисловості, нові суспільні орієнтири, соціально-етичні норми виробництва і споживання товарів, екологічні норми – ці важливі для підприємства фактори можуть у реальному житті призвести до відмови від раніше намічених цілей, зміни моделі розвитку, істотного коригування прийнятих раніше планів.

З цих позицій кожне підприємство має проводити оцінку свого підходу до маркетингової діяльності, тобто використовувати такий вид контролю, який Ф. Котлер називає ревізією маркетингу: "Ревізія маркетингу – комплексне, системне неупереджене та регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (чи її організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативно-комерційної діяльності з метою виявлення нових проблем і можливостей, які сприяють виробленню рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності фірми" [30, с. 87].

За можливостями здійснення контролю контроль маркетингу може

проводитись:

- силами власної ревізійної служби (внутрішній аудит);
- через залучення незалежних експертів на засадах угоди з однією зі спеціалізованих консультаційних організацій (зовнішній аудит).

Зовнішній аудит маркетингу, на відміну від внутрішнього, вирізняється комплексним підходом експертів-аналітиків до вироблення досконалішої стратегії маркетингу підприємства, до створення умов для закріплення позицій підприємства на ринку.

Контролінг – концепція управління. На сьогодні його можна визначити як систему управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства.

Умови функціонування контролінгу [25, с. 72]:

- наявність філософії фірми, тобто розробленої системи узгодження цілей її генерального менеджменту;
- застосування планування, що ґрунтується на системі прямого і зворотного зв'язку з циклічним аналізом планових і фактичних показників;
- існування саморегульованого зворотного зв'язку з навколишнім середовищем;
- розроблена система обліку повних затрат і система обліку сум покриття;
- активізація нематеріальних факторів, таких як мотивація і можливість проявити особисті риси для надійного забезпечення існування фірми.

Організація, що здійснює контролінг, має створити всім учасникам кращі можливості для самоконтролю, щоб потім проаналізувати результати й розробити прогнози розвитку потрібних параметрів.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю складається з аналізу, організації, планування та контролю за маркетингом. Головне завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомогло організації в досягненні поставлених перед нею цілей. Простіше кажучи, управління маркетингом - це управління

попитом. Система забезпечення включає ті види діяльності і процедури, що забезпечують отримання, обробку, документування і передавання інформації. Система управління маркетингом включає організаційні структури, розподіл відповідальності за посадами, процедури планування і контролю маркетингової діяльності. У швидкозмінюваній інформаційній галузі ситуаційний аналіз необхідно проводити двічі на рік за допомогою письмового опитування, коли у декількох анкетах містяться блоки запитань за всіма напрямками досліджень.

1.3. Методичні підходи оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства

Одна з проблем, що виникає в процесі управління маркетинговою діяльністю, полягає в тому, що не існує методично єдиного комплексу показників з маркетингу для різних типів підприємств. Отже, вирішити цю проблему можна, визначивши ключові параметри або індикатори, які впливають на діяльність фірми. Ключовими параметрами можуть бути економічні важелі, які можна поділити на три групи:

- стабілізувальні – допомагають вийти з кризового стану;
- стимулювальні – зумовлюють збереження або зростання темпів економічного розвитку;
- регулювальні – підтримують збалансованість діяльності фірми.

Цілеспрямована зміна будь-якого з них може змінити хід роботи в заданому напрямку. Взаємозв'язок визначених показників становить єдину систему інформаційного забезпечення процедур управління маркетинговою діяльністю.

Як показав аналіз літературних джерел, у маркетологів немає єдності щодо визначення методики оцінювання управління маркетинговою діяльністю. Так, ряд учених (Шиманська А.А.. [62, с. 169], Д.В. Райко, Л.Е. Лебедева [53, с. 112], Панчук А.С. [50, с. 76] та Наумова О.Е. [43, с. 75]) вважають, що набір

показників діагностики маркетингової діяльності стосовно конкретного підприємства або галузі складається з результатів вдосконалення виробничо-збутової діяльності по наступних основних напрямках: оптимальне використання потенціалу ринку, в тому числі для нових продуктів; підвищення вірогідності прогнозних оцінок; знаходження сегмента ринку даного товару, підвищення точності аналізу ринку та ін. Ми вважаємо, що дати комплексну кількісну оцінку по визначених напрямках важко.

Вчені Лукан А. [35, с. 44] та Скибінський С. В. [56, с. 182] пропонують оцінювати управління маркетинговою діяльністю по наступних напрямках: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність. При цьому не визначаються ані система показників оцінки цих напрямків, ані алгоритм розрахунку ефективності.

Інші (Павленко А. Ф. [48, с. 209], Заяць Т.А., Тарлопов І.О., Пилипенко О.О. [23, с. 94], Бейкер М.Дж. [67, с. 14], Бубела М. П. [7, с. 18]) приводять показники маркетингової активності по функціях (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальнюючі показники (прибутковості, активності стратегії). Ця група дослідників більше наблизилися до розробки алгоритму розрахунку оціночного показника ефективності маркетингу, проте до практичного застосування він не був доведений: залишаються не розробленими шкали для якісної оцінки маркетингу й модель розрахунку зведеного показника ефективності.

Більшість практиків сходяться на думці, що ефект від управління маркетинговою діяльністю полягає в прирості обсягів продажів і прибутків [7, с. 18]. На наш погляд, на кінцеві результати діяльності підприємства крім маркетингу впливають й інші складові потенціалу підприємства – менеджмент, кадри, виробничі можливості, фінанси, тому така оцінка є спрощеною й надто неточною.

Штучка Т. В. пропонує оцінювати ефективність управління маркетинговою діяльністю, як ефективність витрат на маркетинг. При цьому за допомогою економіко-статистичних методів досліджується залежність між

витратами на маркетинг і результатом – обсягом продажів або прибутком [63, с. 99]. Нікіфорова Л.О. вважає, що такий метод оцінки – це оцінка ефективності витрат на управління маркетингом, а не самої маркетингової діяльності. Хоча в даному підході витрати на маркетинг і розглядаються лише як поточні витрати (а не як інвестиції), на наш погляд, такий підхід став логічним початком оцінки управління маркетинговою діяльністю через аналіз рентабельності маркетингових інвестицій, який зараз широко використовується західними компаніями, і набуває подальшого розвитку [46, с. 47].

За критерієм способу оцінювання управління маркетингом на підприємстві усі сучасні методичні підходи можна об'єднати у дві групи: 1) на основі експертних оцінок; 2) на основі визначення фінансової оцінки. При чому при використанні фінансових оцінок ефективність можна визначати або з позиції підвищення ринкової вартості бізнесу, або на основі аналізу показника рентабельності маркетингових інвестицій (PMI). Надамо коротку характеристику визначеним підходам.

Перший підхід, що базується на експертній оцінці виконання на підприємстві таких функцій, як сегментування ринку й вибір цільових сегментів, позиціонування товару, розробка ефективних товарних асортиментів, виведення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір ефективних каналів збуту й організація збутової діяльності, здійснення ефективної комунікаційної діяльності (детально описано у [14]). Оцінити виконання цих функцій маркетингу й функцій керування маркетингом можна тільки за допомогою експертної оцінки, яку здійснюють фахівці служби маркетингу підприємства.

Другий підхід добре викладений в працях Цибуха В., який стверджує, що в сучасних умовах в якості універсального показника ефективності діяльності компанії повинна виступати вартість бізнесу, як результуючий вимірник багатства власника [60, с. 10].

В рамках даної методології критерії ефективності маркетингових програм (і, отже, значення доданої вартості бізнесу) залежить від чотирьох фінансових

факторів: а) обсягів очікуваних грошових потоків; б) періоду їхньої генерації; в) стабільності; г) сполучених з ними ризиків.

Третій підхід щодо оцінки ефективності управління маркетингом, що базується на аналізі показника рентабельності маркетингових інвестицій (РМІ), було докладно описано Келлером К. та Котлером Ф. [65, с. 327]. Процес вибору й визначення пріоритетності маркетингових інвестицій істотно відрізняється від аналогічного процесу для капітальних вкладень, що вимагає іншого підходу до аналізу рентабельності й дозволяє більш творчо використовувати показник рентабельності інвестицій. Припущення, які впливають на значення РМІ, регулярно корегуються зі зміною конкурентного середовища, потреб клієнтів і витрат на маркетинговий канал. Тому процедури виміру РМІ є гнучкими й динамічними, фокусуються на кожному конкретному рішенні про додаткові інвестиції.

За твердженням вчених, у випадку, коли мова йде про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій. Показник рентабельності маркетингових інвестицій розраховується за такою формулою [63, с. 101]:

$$\text{РМІ} = \frac{\text{Ефект}_{\text{маркет}}_{\text{діяльності}}}{\text{Витрати}_{\text{маркет}}_{\text{діяльності}}} \quad (1.1)$$

Наведений огляд методичних підходів до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю свідчить про те, що більшість з них не відрізняється всеосяжним охопленням джерел маркетингової продуктивності, але є безліч способів оцінки кожного з них. Тому вважаємо за доцільне скласти ланцюжок маркетингової продуктивності від стратегії до її втілення, до короткострокових реальних і довгострокових потенційних результатів, які є ключем до ефективної оцінки.

Задача майбутніх досліджень – зв'язати ці методи один з одним, протестувати, провести порівняльний аналіз, та поліпшувати в міру розвитку нових способів комунікації й обробки даних. Якщо ефективність стратегії розглядати як співвідношення між її результативністю та витратами на її

реалізацію, то порівняльна прогнозна ефективність стратегії може бути оцінена за формулою [24, с. 228]:

$$Ke = \frac{Pe}{Ze} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{\omega i} O_i}{\sum_{j=1}^n K_{\sigma j} O_j} \quad (1.2)$$

Де Ke - загальна експертна оцінка ефективності певного варіанта стратегії; Pe - загальна експертна оцінка результативності певного варіанта стратегії за всіма цілями; $K_{\omega i}$ - коефіцієнт вагомості i -цілі; O_i - оцінка результативності даного варіанта за i -ціллю; Ze - загальна експертна оцінка необхідних зусиль і складності реалізації даного варіанта стратегії; $K_{\sigma j}$ - коефіцієнт складності використання j -ресурсу фірми; O_j - оцінка необхідної величини j -ресурсу для даного варіанта стратегії.

Реалізація стратегії - один з найважливіших етапів процесу маркетингового стратегічного планування. Його важливість пояснюється тим, що навіть ефективна, оптимальна маркетингова стратегія не матиме успіху, якщо виникнуть труднощі її реалізації.

Якщо неефективними є і розроблена маркетингова стратегія, і процес її реалізації, то фірму очікує ринковий провал, для виходу з якого їй необхідно підвищити ефективність стратегії і забезпечити процес її належного виконання.

Якщо розроблена маркетингова стратегія є неефективною, тобто не враховує ринкові можливості та загрози, не створює фірмі стійку конкурентну перевагу, то навіть за умови організації належного виконання така стратегія призведе до стратегічних труднощів для фірми. В результаті фірма не здійснить своїх стратегічних намірів. Вихід потрібно шукати в підвищенні ефективності маркетингової стратегії [1, с. 148].

Якщо розроблена маркетингова стратегія відповідає всім вимогам оптимальності і є ефективною, але в процесі її реалізації виникають розбіжності з організаційною структурою фірми (або служби маркетингу), системою заохочення працівників або корпоративною культурою, така стратегія не буде

втілена в практичну дійсність і стратегічні цілі фірми не будуть реалізовані [16, с. 83].

Під результатами маркетингової діяльності підприємства слід розуміти збільшення попиту, залучення нових споживачів, рівень лояльності до підприємства (бренду), ступінь задоволення потреб споживачів, обсяги збуту продукції, ступінь поінформованості, відносна частка на ринку, дохід від реалізації тощо. Стосовно витрат маркетингової діяльності, то їх часто ототожнюють з витратами на збут (рекламу), але такий підхід обмежений, оскільки до витрат маркетингу входять також витрати, пов'язані з розробкою нового товару, формуванням цінової політики, проведенням різного роду комунікативних заходів, утриманням відділу маркетингу на підприємстві тощо [1, с. 149].

На практиці використовується ціла низка показників, що характеризують ті чи інші види ефективності управління маркетингом підприємства. Ефективність маркетингової діяльності підприємств окреслюють такі показники [53, с. 110]:

- частка маркетингового персоналу відображає частку працівників, які виконують маркетингові функції, у загальній чисельності персоналу підприємства. Оскільки на вітчизняних промислових підприємствах функція маркетингу часто зводиться до реалізації готової продукції, а у маркетингових відділах більша половина працівників займаються збутовою діяльністю, на практиці цей показник зазвичай є дещо завищеним;

- частка витрат на маркетинговий персонал являє собою частку заробітної плати, яку отримують працівники маркетингового відділу, у загальному фонді заробітної плати підприємства;

- рентабельність витрат на просування і збут характеризує ефективність збутових витрат і розраховується як співвідношення суми прибутку від реалізації продукції до суми витрат на просування і збут;

- рентабельність маркетингових витрат - це співвідношення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг, що ілюструє ефективність реалізованих підприємством маркетингових заходів;

- коефіцієнт затоварення розраховується як співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізації продукції підприємства. У випадку, коли значення цього показника зі знаком "плюс" та продовжує зростати, на підприємстві відбувається зростання залишків готової нереалізованої продукції, і навпаки, коли даний показник знижується або набуває від'ємного значення, на підприємстві відбувається скорочення залишків готової нереалізованої продукції.

Незважаючи на всі аспекти стратегії розвитку маркетингу на вітчизняному ринку, в його плануванні і реалізації виявляються певні не-доліки та проблеми, зокрема [1, с. 109]:

- неусвідомлення доцільності проведення систематичних досліджень проміжної та кінцевої ефективності маркетингових заходів;

- недостатній рівень кваліфікації фахівців з реклами у відділах маркетингу і збуту, неспроможність проводити комплексний системний аналіз стратегії маркетингу;

- якщо такий аналіз і проводиться, то він має, як правило, суто формальний характер, переважно на якісному рівні, без застосування сучасних економіко-математичних методів та моделей.

На сьогодні існує кілька підходів до визначення ефективності управління маркетинговою діяльністю. Так, у праці Т. Дерев'янченко [17, с. 184] представлена класифікація, яка охоплює кількісні показники ефективності:

- багатовимірні методи (насамперед факторний і кластерний аналізи), що використовують для обґрунтування маркетингових рішень, в основу яких покладено численні взаємопов'язані змінні, наприклад, визначення обсягу продажів нового продукту залежно від його технічного рівня, ціни, витрат на рекламу, інших елементів комплексу маркетингу;

- регресивні;

- кореляційні методи, які використовуються для встановлення взаємозв'язків між групами змінних, що характеризують маркетингову діяльність підприємства;
- імітаційні методи, застосовувані для змінних, що впливають на маркетингову ситуацію (наприклад, конкуренції) і не піддаються аналітичному рішення;
- методи статистичної теорії прийняття рішень, які використовуються для стохастичного опису реакції споживачів на зміни ринкової ситуації;
- детерміновані методи дослідження операцій (насамперед лінійне і нелінійне програмування), що застосовуються за наявності багатьох взаємопов'язаних змінних і необхідності знаходження оптимальних рішень;
- гібридні методи, що об'єднують детерміновані та ймовірнісні (стохастичні) характеристики, застосовуються, як правило, для дослідження проблем розподілу товарів;
- моделі мережевого планування.

Таким чином, використання цих методів, які зводяться до побудови економіко-математичних моделей, а також кореляційно-регресійного, варіаційного та факторного аналізу дозволяє більш точно підійти до оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю та доцільність її проведення. Тому при аналізі ефективності як окремих маркетингових заходів, так і маркетингової діяльності загалом необхідно застосовувати економіко-математичні методи та моделі [35, с. 46].

Суттєвими перевагами економіко-математичних моделей аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю є:

- формальний опис зв'язків між економічними змінними (витрати маркетингу і ефективність маркетингових заходів);
- забезпечення точної інформації про ефективність маркетингових заходів та маркетингової діяльності загалом;
- надання можливостей спрогнозувати оцінку ефективності маркетингових заходів у майбутньому.

Важливим методичним аспектом здійснення аналізу ефективності маркетингу на підприємстві є розробка алгоритму його проведення. Аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства слід проводити за запропонованим алгоритмом (рис. 1.5).

<i>Етапи проведення аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства</i>	
▶	1. Формування системи показників та критеріїв оцінювання ефективності маркетингу за напрямками, що комплексно характеризують складові маркетингової діяльності підприємства (витрати, функції та неекономічні результати маркетингу)
▶	2. Проведення безпосереднього аналізу маркетингової діяльності за обраними показниками ефективності
▶	3. Нормування фактичних значень показників і порівняння нормованих показників з одиницею для визначення резервів підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства
▶	4. На основі проведеного аналізу розроблення плану стратегічних і тактичних заходів підвищення ефективності як окремих елементів маркетингу, так і маркетингової діяльності загалом

Рис. 1.5. Основні етапи аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства [35, с. 46]

Враховуючи наведене, ефективність маркетингової діяльності доцільно аналізувати за напрямками оцінки [35, с. 46]:

- ефективності витрат МД за товарною, ціною, збутовою та комунікаційною політикою, а також витрат, понесених на утримання відділу маркетингу в їх співвідношенні до прибутків та обсягів реалізації продукції на підприємстві;

- маркетингової активності за функціями МД (аналітична, виробнича, збутова, функція управління) і узагальненими показниками (прибутковість, оборот товарних запасів, платоспроможність підприємства тощо);

- ефективності неекономічних показників, які суттєво впливають на результативність підприємницької діяльності підприємства. До не-економічних показників маркетингу відносять: якість продукції порівняно з конкурентами, поінформованість споживачів, конкурентоспроможність продукції, імідж підприємства, втрачені покупці, кількість нових покупців, лояльність споживачів до торгової марки тощо.

Алгоритм проведення аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства (розроблено автором)

Таким чином, більшість практиків сходяться на думці, що ефект від управління маркетинговою діяльністю полягає в прирості обсягів продажів і прибутків. На кінцеві результати діяльності підприємства крім маркетингу впливають й інші складові потенціалу підприємства – менеджмент, кадри, виробничі можливості, фінанси, тому така оцінка є спрощеною й надто неточною. Аналіз управління маркетинговою діяльністю за основними напрямками оцінки витрат, функцій та неекономічних показників маркетингу з використанням економіко-математичних методів і моделей з чітко визначеним алгоритмом дозволяє ефективно організувати маркетинг на підприємстві, оцінювати досягнуті кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частка на ринку, обсяг реалізації тощо), а також приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової діяльності підприємства загалом. Перспективними напрямками дослідження у цій галузі є розробка методики проведення аналізу ефективності витрат маркетингової діяльності на підприємствах.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ДЕЛЮКС»

2.1. Аналіз маркетингового середовища підприємства

Дослідження маркетингового середовища підприємства роздрібною торгівлі ПП «ДеЛюкс» пропонуємо здійснити у 2 етапи:

- проведення аналізу основних факторів макросередовища та безпосереднього ринкового оточення підприємства;
- оцінка конкурентного статусу підприємства у порівнянні з основними конкурентами;
- оцінювання конкурентного потенціалу (Матриця Мак-Кінсі).

Наведемо коротку характеристику історії та особливостей діяльності підприємства. Воно було засноване у 2003 році. Спеціалізацією підприємства є торгівля споживчими товарами повсякденного попиту (продовольча та непродовольча групи). Упродовж 2003-2007 років підприємство активно розвивалося, оновлюючи торговельне обладнання та збільшуючи кількість працівників. Також за це час було придбано складське приміщення, яке межує поряд з магазином. У 2012 році підприємством змінило керівника та власників. На сьогодні у діяльності підприємства можна спостерігати певні складнощі, пов'язані з фінансуванням запасів. В умовах фінансової кризи постачальники товарів (особливо продовольчої групи), значно скорочують терміни відстрочки платежу (строк, на який вони розміщують товар у підприємства під реалізацію). Це викликає певні фінансові труднощі. В плані маркетингової діяльності, то вона на підприємстві не має систематизованого характеру і маркетингові функції управління не є чітко закріпленими за конкретними працівниками досліджуваного підприємства.

Основні фактори макромаркетингового зовнішнього середовища підприємства можуть бути проаналізовані за методикою PEST- аналізу.

Результати Pest-аналізу впливу основних факторів макромаркетингового середовища наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз факторів макромаркетингового середовища торговельного підприємства ПП «ДеЛюкс»

Фактори середовища	Стан фактору	тенденція розвитку фактора	Характеристика впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації	Ступінь впливу після вживаних заходів
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори						
Нормативно-правове регулювання	Законодавче поле не є стабільним	розвиток фактору є залежним від політичних змін у владі	Негативний вплив має постійна зміна податкового законодавства. Підприємство має великі суми податкового кредиту, які заморожені на особистому рахунку в ДПІ м. Ладижин	-2	Подолання негативного впливу можливе шляхом кваліфікованої юридичної допомоги	0
Політична стабільність країни, регіону, міста	Залежність від зміни місцевої влади	розвиток факторів є залежним від політичних змін у владі	На даний момент підприємство арендує торговельні площі в центрі м. Ладижин у приміщенні, що належить комунальному підприємству. Пролонгація аренди залежить від рішення сесій міської адміністрації	-2	Усунення ризику можливе за рахунок організації приватизації приміщення або ж пошуку альтернативних приміщень, які хадються оренду приватними підприємствами	+1
Макроекономічні фактори						
Інфляція, валютна нестабільність	Інфляція 2018 р. становить 16,1%	Зростання закупівельних цін на товари, комунальні платежі	Найбільш характерним впливом є зростання вартості комунальних платежів (опалення, електроенергія)	-3	1. Впровадження режимів економії; 2. Використання нових технологій освітлення, терморегуляції	0

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Падіння рівня доходів населення	Зниження реальних доходів населення	Потенційне падіння обсягів платоспроможного попиту	Характерним негативним впливом фактору є те, що скорчуються обсяги реалізації та паралельно зростає рівень конкуренції на внутрішньому ринку	-5	Оптимізація асортиментної політики, впровадження акційних програм	+2
Соціально-культурні фактори						
Портрет покупця в м. Ладизин	Споживачі бюджетних товарів	Основними покупцями є пересічні громадяни з невисоким рівнем доходів	Оскільки покупці магазину належать до категорії громадян з невисокими доходами, то це призводить до відповідних вимог до цінової та асортиментної політики	-3	Оптимізація асортиментної політики, впровадження акційних програм	+1
Технічні фактори						
Технології торговельного обслуговування	Використання методу самообслуговування	Позитивний вплив на ефективність торговельного процесу	У 2013 році магазин перейшов на технологію самообслуговування, провівши певну реконструкцію та реорганізацію	+3	Пошук інноваційних методів управління торговельними бізнес-процесами	+5

Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на маркетингову діяльність підприємства. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку оптимізації основних бізнес-процесів, орієнтації підприємства до вимог покупців. Зокрема, велике занепокоєння у керівництва підприємства викликає ситуація макроекономічної та політичної нестабільності, що супроводжується зниження рівня доходів населення. Також погіршення економічної ситуації призводить до відтоку населення з м. Ладизин – багато мешканців міста виїхали на заробітки до інших країн, молодь не бажає залишатися в місті та також мігрує. Це негативно відбивається на формуванні потенційного платоспроможного попиту в м. Ладизин.

На сьогодні підприємство має певні проблеми з податковими органами, що пов'язані зі значними сумами податкового кредиту на особистому податковому рахунку. Підприємство у 2013-2014 рр. проводило реконструкцію приміщень, понісши певні капітальні витрати. За рахунок цього сформувався податковий кредит, який нині підприємство не може використати для перекриття податкових зобов'язань з ПДВ. Проблема виникла внаслідок змін податкового законодавства у 2015 році.

Вплив науково-технічних факторів на перспективи розвитку маркетингу підприємства є позитивним. Перехід на самообслуговування дозволив здійснити оптимізацію використання торговельної площі, викладки товарів, а також використання робочого часу торговельного персоналу підприємства.

Надалі проаналізуємо особливості мікроринкового середовища, зокрема основні тенденції розвитку ринку ритейлу, покупців та конкурентів досліджуваного підприємства.

Сегментацію покупців підприємства за рівнем доходів (на основі даних про статистику доходів населення від міської адміністрації м. Ладижин) наведено на рис. 2.1.

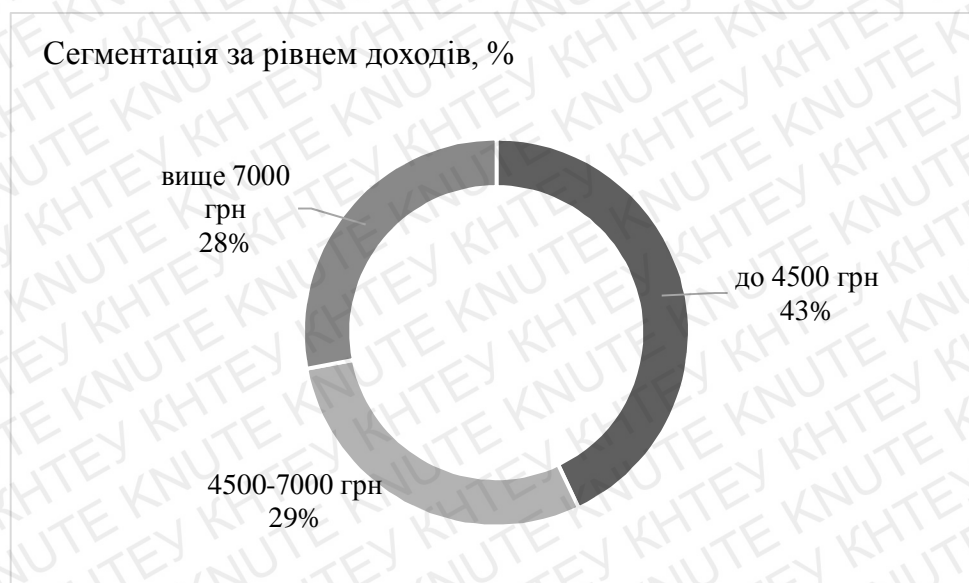


Рис. 2.1. Сегментація споживачів ПП «ДеЛюкс» за рівнем доходів (2017р.), %

*побудовано за даними Державної міської адміністрації м. Ладижин

Покупцями підприємства є жителі, що живуть в центральній частині міста. Також, за рахунок того, що магазин знаходиться на одній з центральних вулиць міста, спектр потенційних покупців розширюється за рахунок тих відвідувачів, які проїжджають через центральні вулиці.

Як бачимо з даних рис. 2.1, досить знану частку в структурі споживачів займає сегмент з рівнем доходів до 4500 грн. До цього сегменту належать пенсіонери (їх кількість в місті постійно зростає), а також соціально-незахищені верстви населення. Наведена ситуація змушує керівництво шукати альтернативних шляхів удосконалення цінової політики та формування відповідного товарного асортименту.

Надалі для характеристики мікроркетингового конкурентного середовища варто розглянути загальні тенденції розвитку ритейлу. Оскільки в м. Ладизин функціонують підприємства 3-х великих торговельних мереж – «Лоток», «АТБ-маркет» та «Фора», то варто охарактеризувати формування лояльності покупців на ринку ритейлу.

Агенством RETAILSTUDIO було проведене дослідження рівня лояльності покупців до різних категорій торговельного підприємництва (рис. 2.2) [82]

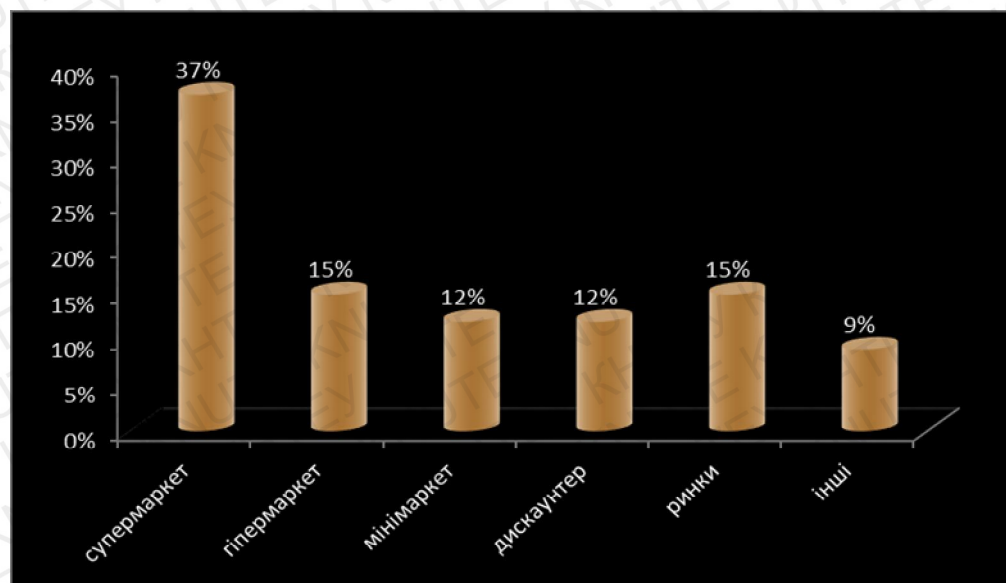


Рис. 2.2. Рейтинг популярності різних категорій торговельного підприємництва у 2017 році

*побудовано за даними [82]

Як свідчать дані агентства RETAILSTUDIO, найбільш популярними форматами торгівлі є магазини (37 %), магазини (15%) та мінімаркети (12%) (усі представники мережевого ритейлу), що суттєво перевищує популярність немережєвих підприємств та ринків (разом 24%).

На сьогодні підприємство використовує такий метод продажу товарів як самообслуговування. Воно має 3 каси, на яких працюють касири. Також в торгоівельній залі постійно знаходиться працівник залу, який слідкує за викладкою товару, дотриманням порядку. Організацією торговельного процесу керує адміністратор магазину. Коротку хараткериcтику штатного розкладу та функції окремих посад на підприємстві наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика функцій персоналу ПП «ДеЛюкс»

№	Посада	Функції	Кількість працівників, осіб
1	Директор	Загальне управління підприємством, його стратегічний розвиток	1
2	Адміністратор магазину	Управління торговельними процесами, комунікації з покупцями	1
3	Менеджер із закупівлі	Організація постачання товарів на підприємство	1
4	Старший касир	Контроль за роботою касирів, відкриття та закриття робочої зміни	3
5	Касир	Продаж товарів	5
6	Працівник залу	Контроль наявності товару, консультування покупців	3
7	Працівник складу	Управління складськими процесами	3
8	Бухгалтер	Ведення обліково-фінансової роботи	1
8	Прибиральниця	Прибирання приміщень	2
9	Вантажник	Розвантаження товарів, їх складування	2
Разом			22

Також, середня чисельність відвідувачів підприємства на добу складає 300-350 осіб. Виходячи з даних рис. 2.3 можемо говорити про те, що ПП «ДеЛюкс» має перспективи роботи у роздрібній торгівлі з позиції забезпечення

стабільності притоку відвідувачів.

Оцінку конкурентного статусу підприємства проведемо на основі методики конкурентного аналізу. Для цього варто здійснити оцінювання основних параметрів діяльності підприємств-конкурентів ПП «ДеЛюкс» за допомогою бальної шкали. Проаналізуємо матрицю конкурентного профілю підприємства ПП «ДеЛюкс» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Матриця конкурентного профілю підприємства ПП «ДеЛюкс»
(рейтинг від 1 до 3 балів)**

Ключові фактори конкурентно-спроможності	Оцінка фактора	ПП «ДеЛюкс»		ТОВ «Мінімаркет»		ТОВ «Фора»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Професійність обслуговуючого персоналу	0,25	3	0,75	3	0,75	1	0,25
Рівень сервісного обслуговування	0,2	2	0,40	3	0,60	1	0,20
Якість сервісного обслуговування торговельних приміщень та організації торг. процесів	0,3	2	0,60	1	0,30	1	0,30
Умови лояльності до арендаторів	0,25	1	0,25	2	0,50	1	0,25
Зважений рейтинг	1,00	-	2,00	-	2,15	-	1,00

*Джерело даних: оцінка адміністратора торговельного підприємства ПП «ДеЛюкс»

Експертом виступав адміністратор торговельного підприємства, який на основі власного досвіду та отриманої інформації у процесі дослідження визначає в балах параметри діяльності кожного з конкурентів.

Згідно з проведеним дослідженням, що наведено у табл. 2.3, можемо зробити висновок, що найближчим за рівнем конкурентного профілю до підприємства ПП «ДеЛюкс» знаходиться ТОВ «Мінімаркет», який здійснює

торгівлюю форматі «магазини у дому». Дані табл. 2.3 дають відносну оцінку конкурентної позиції підприємства ПП «ДеЛюкс» на основі визначення його конкурентного профілю. Торговельне підприємство ПП «ДеЛюкс» має рівень конкурентного потенціалу, який умовно визначається як 2,00, що нижче за рівень конкурентного потенціалу мережі «Фора», однак перевищує аналогічний показник по мережі ТОВ «Мінімаркет».

На сьогодні ПП «ДеЛюкс» використовує конкурентну маркетингову стратегію утримання позицій на ринку. Його конкуренти належать до поширених в Україні торговельних мереж з відлагодженими бізнес-процесами. Це вносить в роботу підприємства певні ризики та необхідність швидко реагувати на всі дії своїх конкурентів.

Сильними сторонами підприємства порівняно з конкурентами є: розміщення його у зручному місці (центр м. Ладижин), зручність транспортної інфраструктури поблизу підприємства, невелика кількість працівників, гнучкість процесів управління. Однак, ПП «ДеЛюкс» також має ряд недоліків (слабких сторін), які знижують його конкурентний статус. До них відносяться: 1) несистематизованість маркетингового управління; 2) відсутність власного сайту; 3) відсутність власного повноцінного сайту; 4) слабкий розвиток систем закупівельної логістики, порівняно з конкурентами; 5) неможливість суттєву впливати на цінову політику у регіонів своєї діяльності (підприємство змушене постійно орієнтуватися на конкурентів, здійснювати моніторинг їх цін та товарного асортименту), тощо.

Необхідно відмітити, що основними визначальними факторами в процесі формування конкурентного статусу підприємства ПП «ДеЛюкс» є характер розвитку стимулювання продажу, удосконалення товарної та цінової політики.

Визначення ринкових можливостей і загроз на основі проведеного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства ПП «ДеЛюкс» сгрупуємо у зведених таблицях характеристики сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей та загроз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Загальні характеристики сильних і слабких сторін, загроз та можливостей підприємства ПП «ДеЛюкс»

<i>Потенційні внутрішні переваги</i>	<i>Потенційні внутрішні недоліки</i>
1. Наявність лідера-керівника, який добре відомий на ринку ритейлу	1. Недосконала структура управління, що призводить до дублювання функцій окремими працівниками підприємства
2. Висока кваліфікація персоналу	2. Необхідність впровадження системи управління маркетингом
3. Можливість розширювати товарний асортимент за рахунок продукції власного виробництва	3. Відсутність розвинених CRM-систем для ефективної роботи з покупцями, запровадження систем лояльності
4. Сприяння зростання товарообороту за рахунок виваженої цінової політики	4. Відсутність ефективних систем стимулювання попиту
5. Орієнтація на товарні групи різних цінових категорій, що дає змогу оптимізувати товарний асортимент	5. Відсутність розробленої системи роботи з постійними клієнтами
6. Наявність іміджу якісного та ефективного ритейлера	6. Потреба у впровадженні в маркетингову діяльність сучасних Інтернет-технологій
<i>Потенційні можливості</i>	<i>Потенційні загрози</i>
1. Підприємство не має в ареалі своєї діяльності дуже великих конкурентів	1. Існує загроза появи нових конкурентів
2. Підприємство має можливість на пряму співпрацювати з потентційними партнерами у торговельній сфері	2. Падіння попиту унаслідок зниження доходів населення, фактор фінансової кризи
3. Стабілізація та потенційне зростання попиту у разі покращення економічної ситуації в країні	3. Значний тиск з боку держави, зокрема у сфері податкового регулювання

Варто відмітити, що на сьогодні головним ризиком діяльності ПП «ДеЛюкс» є макроекономічна нестабільність. Формування планів розвитку маркетингової діяльності на 2019 рік потребує вархування майбутніх виборів та можливість погіршення економічної та політичної ситуації в країні.

Таким чином, проведений аналіз маркетингового середовища дає можливість зробити висновки про негативний вплив політичних та

макроекономічних факторів на маркетингову діяльність підприємства. Погіршення економічної ситуації призводить до відтоку населення з м. Ладижин – багато мешканців міста виїхали на заробітки до інших країн, молодь не бажає залишатися в місті та також мігрує. Це негативно відбивається на формуванні потенційного платоспроможного попиту в м. Ладижин. На сьогодні підприємство має певні проблеми з податковими органами, що пов'язані зі значними сумами податкового кредиту на особистому податковому рахунку. Вплив науково-технічних факторів на перспективи розвитку маркетингу підприємства є позитивним. Перехід на самообслуговування дозволив здійснити оптимізацію використання торговельної площі, викладки товарів, а також використання робочого часу торговельного персоналу підприємства. Досить знану частку в структурі споживачів займає сегмент з рівнем доходів до 4500 грн. До цього сегменту належать пенсіонери (їх кількість в місті постійно зростає), а також соціально-незахищені верстви населення. Наведена ситуація змушує керівництво шукати альтернативних шляхів удосконалення цінової політики та формування відповідного товарного асортименту. Найближчим за рівнем конкурентного профілю до підприємства ПП «ДеЛюкс» знаходиться «Мінімаркет», який здійснює торгівлю у форматі «магазини у дому». Необхідно відмітити, що основними визначальними факторами в процесі формування конкурентного статусу підприємства «ДеЛюкс» є характер розвитку стимулювання продажу, удосконалення товарної та цінової політики.

2.2. Аналіз управління маркетинговою діяльністю торгівлі роздрібного підприємства

Розглянемо особливості управління маркетинговою діяльністю на торговельному підприємстві ПП «ДеЛюкс». З цією метою проаналізуємо особливості програми маркетингового управління, а також основні складові комплексу маркетингу підприємства. Магазин ПП «ДеЛюкс» є малим

підприємством, тому основні функції маркетингового управління розподілені між керівником та адміністратором магазину. Програму маркетингового управління можемо представити у вигляді матриці «Ролі-функції», яку наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Програма маркетингового управління підприємством ПП «ДеЛюкс»

Функції маркетингового управління	Виконавці	Засоби та інструменти виконання функцій	Часовий регламент виконання
Формування маркетингової стратегії	Директор	Методи стратегічного аналізу	Раз на рік, до грудня поточного року
Розробка товарної політики	Адміністратор магазину	Аналіз формування товарного асортименту, аналіз асортименту конкурентів	Асортимент переглядається щоквартально
Розробка цінової політики	Адміністратор магазину	Оцінка середньоринкових цін, дослідження попиту покупців	Ціни переглядаються щомісячно (можливо і частіше)
Формування комплексу просування	Директор	Оцінка результативності комунікацій, організація просування магазину	Раз на рік, до грудня поточного року
Організація інтер'єру приміщень магазину, матеріально-технічного забезпечення (placement)	Директор	Вивчення ринку торговельного обладнання, конкурентний аналіз	Раз на рік, до грудня поточного року

Керівник підприємства відповідає за розробку у впровадження маркетингової стратегії магазину. На даному етапі підприємство використовує наступні маркетингові стратегії:

- за ознакою конкурентних переваг (за Портером): стратегія диференціації;
- залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань: стратегія ринкової ніші.

Формування товарного портфелю на підприємстві ПП «ДеЛюкс» здійснюється за допомогою методу створення параметричного ряду (product line, горизонтальна стратегія). Особливістю формування товарного портфелю є те, що магазин, як правило, реалізує широкий асортимент продовольчих товарів. В основі рішень щодо управління товарним портфелем лежать процеси елімінування та нововведень. За формування товарного асортименту на підприємстві відповідає адміністратор магазину.

В магазині ПП «ДеЛюкс» елімінування, тобто зняття певної товарної позиції та її заміна іншою, є процесом менш дослідженим і менш використовуваним у маркетинговій практиці, ніж лінійне планування продукції. Це пояснюється кількома причинами. Так, у плануванні товарного асортименту ініціативу виявляє сам магазин, елімінування ж часто нав'язується ринком і є результатом його розвитку. Крім цього, «розпрощатись» з продукцією, яка стала звичною, магазину набагато складніше, у тому числі і психологічно, ніж вивести на ринок нову.

Протягом 2015-2017 років спостерігалось зростання обсягів реалізації товарів підприємства. Так, у 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяг реалізації збільшився на 226,8 тис.грн, або на 10,5%. У 2017 році обсяг реалізації зріс на 299,4 тис.грн, або на 12,6% (табл. 2.5). Важливо відмітити окремі тенденції у зміні обсягів реалізації в розрізі асортиментної структури товарообороту підприємства. В цілому, аналізуючи динаміку товарного асортименту досліджуваного підприємства, варто відмітити зростання обсягу реалізації у 2017 році порівняно з 2016-м роком по таким товарним групам як «М'ясо та ковбаси» на 75,2 тис.грн (+21,6%), «Риба та рибні консерви» - на 55,8 тис.грн (+18,5%), «Молочна продукція» - на 88,0 тис.грн (+23,1%), «Напої алкогольні» - на 68,6 тис.грн (+20,6%), «Фруктова продукція» на 36,6 тис.грн (+14,4%), «Напої безалкогольні» - на 23,4 тис.грн (+10,5%).

Таблиця 2.6

**Динаміка обсягів реалізації в підприємства ПП «ДеЛюкс» в розрізі
основних товарних груп, тис.грн. [83]**

Найменування товарних груп	Роки, тис.грн			Відхилення			
				2015-2016		2016-2017	
	2015	2016	2017	абсол, тис.грн	відн, %	абсол, тис.грн	відн, %
М'ясо та ковбаси	365,8	348,8	424	-17	-4,6	75,2	21,6
Риба та рибні консерви	301,2	301,2	357	0	0,0	55,8	18,5
Хлібобулочна продукція	107,6	158,6	156,2	51	47,4	-2,4	-1,5
Молочна продукція	408,8	380,6	468,6	-28,2	-6,9	88	23,1
Плодовочева продукція	236,6	253,6	290,2	17	7,2	36,6	14,4
Напої алкогольні	344,2	333	401,6	-11,2	-3,3	68,6	20,6
Напої безалкогольні	193,6	222	245,4	28,4	14,7	23,4	10,5
Кондитерська продукція	86	142,8	133,8	56,8	66,0	-9	-6,3
Приправи, спеції, цигарки	43	111	89,2	68	158,1	-21,8	-19,6
Інші	64,6	126,8	111,6	62,2	96,3	-15,2	-12,0
Всього	2151,6	2378,4	2677,8	226,8	10,5	299,4	12,6

*побудовано за даними [83]

В цілому, характеризуючи динаміку показників продажу товарів, варто відмітити їх рівномірний темп. Це свідчить про те, що обсяги товарообороту магазину зростають пропорційно з темпами інфляції, особливо не збільшуючись у фізичному вимірі.

Структуру товарного асортименту за групами товарів наведено на рис. 2.3. Як свідчать дані рис. 2.3, в структурі товарного асортименту магазину за обсягами реалізації переважали такі товарні групи як «М'ясо та ковбаси» - 15,8%, «Риба та рибні консерви» - 13,3%, «Молочна продукція» - 17,5%, «Напої алкогольні» - 15,0%. Також варто відмітити, що зростання обсягів товарообороту по наведеним товарним групам було зумовлене дією двох

факторів – зростанням попиту на ці товари, а також дією системи знижок на окремі товарні позиції в складі перелічених асортиментних груп магазину.

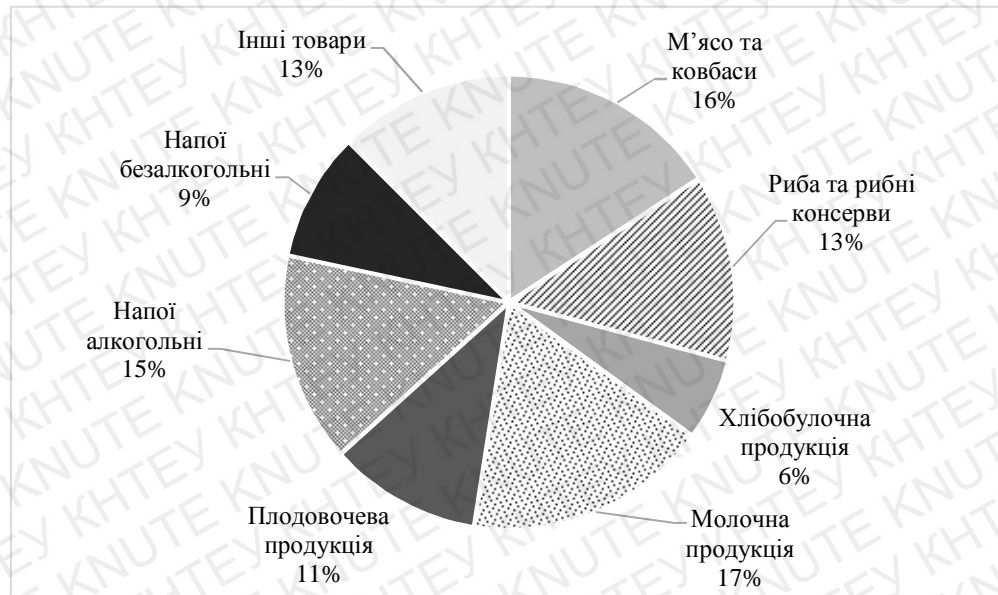


Рис. 2.3. Структура товарного асортименту магазину ПП «ДеЛюкс» у 2017 році, % [8]

Цінова політика є важливим предметом управління маркетингом підприємства. Розглянемо особливості продажу товарів в розрізі показників середнього чеку магазину (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Обсяги реалізації товарів в магазині ПП «ДеЛюкс» за середнім чеком, % [83]

Розмір середнього чеку	2015		2016		2017		Відхилення по структурі, %	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2015-2016	2016-2017
100 -200 грн	1138,2	52,9	1153,5	48,5	1245,2	46,5	-4,4	-2
200 - 300 грн	679,9	31,6	794,4	33,4	950,6	35,5	1,8	2,1
400-500 грн	223,8	10,4	266,4	11,2	366,9	13,7	0,8	2,5
500 і більше грн	109,7	5,1	164,1	6,9	115,1	4,3	1,8	-2,6
Всього	2151,6	100	2378,4	100	2677,8	100	-	-

*побудовано за даними [83] (Додаток Б)

Як свідчать дані підприємства, найбільші обсяги реалізації характерні для покупок, розмір середнього чеку по яким складає 100-200 грн.

Впродовж 2015-2017 років можна було спостерігати тенденцію до скорочення частки реалізації товарів з середнім чеком 100-200 грн та зростання реалізації товарів з середнім чеком 200-300 грн. Наведена ситуація може бути пояснена впливом інфляційних процесів. Ціни на товари зростають постійно. Також на зростання цін вплинуло підвищення рівня мінімальної заробітної плати у 2016 році.

Маркетингове управління цінами на досліджуваному підприємстві формується виходячи з цін закупівлі та додавання торговельних націнок до закупівельної собівартості товарів. Схему маркетингового управління цінами на підприємстві наведено на рис. 2.4.

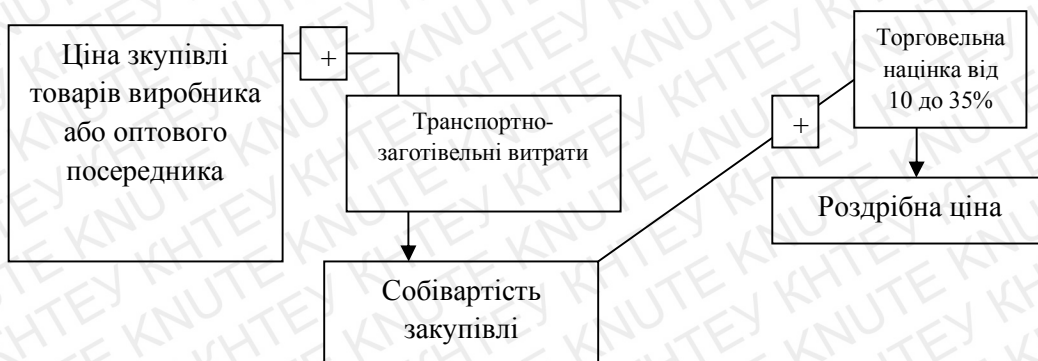


Рис. 2.4. Схема формування цін на товари ПП «ДеЛюкс» [83]

Цінова політика підприємства визначається виходячи з рівня закупівельних цін виробника або оптового посередника, а також рівнем ринкових конкурентних цін. Управління цінами здійснює на підприємстві безпосередньо його керівник. Він приймає рішення стосовно оновлення цін або встановлення цінових знижок на деякі категорії товарів.

Концепція комплексу просування підприємства ПП «ДеЛюкс» визначається як система основних ідей, інструментів і аналізу, не тільки діяльності, а й навколишнього середовища (у нашому випадку це конкурентна і споживча), формування стратегій та контролю.

Розглянемо основні складові маркетингової концепції просування товарів досліджуваного підприємства.

В табл. 2.8 відображено характеристику основних етапів процесу вирішення проблем маркетингового управління ПП «ДеЛюкс» в процесі реалізації комплексу просування.

Таблиця 2.8

Організація процесу маркетинг-менеджменту ПП «ДеЛюкс» [83]

Етапи процесу	Об'єкти процесу	Суб'єкти процесу
Планування комплексу просування	Ситуаційний аналіз: шанси-небезпеки, навколишнє середовище	директор, адміністратор
організація робочого часу комерційного персоналу	Рішення	директор
Стратегії: орієнтація на можливості	Покриття витрат, частка ринку, оборот. Кооперація, лідерство в цінах	директор, адміністратор
Контроль	Результати: Ефективність, адаптивність, гнучкість	адміністратор

Завдяки прямим контактам з потенційними споживачами «ДеЛюкс» здійснює інформативну, нагадувальну, переконувальну, іміджеву, дослідницьку та партнерську функції маркетингових комунікацій. Тобто в процесі безпосереднього спілкування з покупцями продавці підприємства інформують споживачів про якісні характеристики товарів, або нагадують про пропозицію магазину.

Основні види витрат на просування товарів підприємства у 2015-2017 рр. наведено в табл. 2.9. У 2015 році обсяг витрат на просування товарів в магазині становив 73,1 тис.грн. Варто зазначити, що в цьому періоді підприємство змушене було переглянути свою політику стосовно фінансування витрат на маркетинг та просування.

Таблиця 2.9

Динаміка витрат на заходи просування ПП «ДеЛюкс» за 2015-2017 рр.

[83]

Статті витрат на просування	Обсяг витрат, тис.грн			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	Абсол., тис.грн	Віднос-не, %	Абсол., тис.грн	Віднос-не, %
Відрядження керівника	32,9	42,4	51,6	9,5	28,9	9,2	21,7
Оновлення вивіски	-	46,8	-	46,100	100,0	-	-
Реконструкція полицькового простору	-	-	102,6	-	-	102,6	100,0
Вартість наданих знижок	40,2	52,1	64,4	11,9	29,6	12,3	23,6
Разом	73,1	141,3	218,6	68,2	93,3	77,3	54,7

*побудовано за даними [83] (Додаток В)

У 2016 році підприємство здійснило оновлення вивіски магазину на фасаді будівлі. У 2017 році для підвищення рівня зручності викладки було проведено реконструкцію торговельної зали та змінено схему розташування полиць і викладки товарів.

Специфікою маркетингового управління просуванням товарів магазину є те, що воно не використовує сучасних засобів маркетингових комунікацій. У підприємства навіть відсутній сайт. Ніяких маркетингових активностей в Інтернет магазин не проводить. Керівник магазину у цьому плані налаштований консервативно і не бачить шляхів для удосконалення маркетингової політики комунікацій.

Враховуючи вищесказане, у дослідження варто запропонувати основні напрямки удосконалення маркетингового управління з урахування зростання інтенсивності маркетингових комунікацій.

На нашу думку, найбільш перспективним інструментом маркетингових комунікацій є Інтернет-маркетинг. Оскільки магазин розташовано у невеликому

містечку Ладжин, то доцільно було б створити власне інтернет-ком'юніті (клуб) з покупців даного магазину. З цією метою варто здійснити розробку сайту та сформувати на ньому можливість створення кабінету користувача. Кожен покупець магазину, який зареєструється на сайті, бути постійним учасником Інтернет-клубу ПП «ДеЛюкс». Через власний кабінет покупці зможуть отримувати новини про акційні цінові знижки, а також накопичувати бали за придбання товарів. Такий маркетинговий хід дозволить магазину залучити значну цільову аудиторію місцевого населення і отримати перевагу перед конкурентами – аналогічними магазинами містечка.

Сформуємо основні принципи розробки сайту магазину ПП «ДеЛюкс», які пропонується впровадити при його створенні у 2018 році:

- 1) Відвідувач сайту повинен мати змогу переглядати перелік новин магазину, отримати вичерпну інформацію про умови акційних пропозицій, отримати інформацію стосовно балансу накопичених балів на власному рахунку.
- 2) Бали мають накопичуватися в залежності від обсягу продажу товарів. На наш погляд, найбільш оптимальною ставкою для накопичення балів буде 3%. Магазин може компенсувати витрати від нарахування балів шляхом зростання рівня націнки на алкогольну продукцію.
- 3) Сайт має передбачати адміністративне меню, через яке працівник магазину (адміністратор) зможе змінювати інформацію про акції, а також здійснювати розсилку повідомлень на електронні адреси покупців.

Отже, управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства ПП «ДеЛюкс» можна розглядати як управлінський процес, що включає в себе створення бізнес-місій, проведення ситуаційного аналізу, вибору цільових ринків, формулювання цілей, визначення стратегій, розробку й впровадження плану маркетингових дій та організацію робочих процесів, контроль і коригування діяльності на підставі одержаної маркетингової інформації. Магазин ПП «ДеЛюкс» є малим підприємством, тому основні функції

маркетингового управління розподілені між керівником та адміністратором магазину. Керівник підприємства відповідає за розробку у впровадження маркетингової стратегії магазину. Зростання обсягів товарообороту по наведеним товарним групам було зумовлене дією двох факторів – зростанням попиту на ці товари, а також дією системи знижок на окремі товарні позиції в складі перелічених асортиментних груп магазину. Магазин ПП «ДеЛюкс» реалізує широкий асортимент продовольчих товарів. В основі рішень щодо управління товарним портфелем лежать процеси елімінування та нововведень. За формування товарного асортименту на підприємстві відповідає адміністратор магазину. Маркетингове управління цінами на досліджуваному підприємстві формується виходячи з цін закупівлі та додавання торговельних націнок до закупівельної собівартості товарів. Специфікою маркетингового управління просуванням товарів магазину є те, що воно не використовує сучасних засобів маркетингових комунікацій. У підприємства навіть відсутній сайт. Ніяких маркетингових активностей в Інтернет магазин не проводить. Керівник магазину у цьому плані налаштований консервативно і не бачить шляхів для удосконалення маркетингової політики комунікацій. Тому перспективним напрямком розвитку управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є впровадження інструментів Інтернет-маркетингу. Оскільки магазин розташовано у невеликому містечку Ладижин, то доцільно було б створити власне інтернет-клуб з покупців даного магазину. З цією метою запропоновано здійснити розробку сайту та сформувати на ньому можливість створення кабінету користувача.

2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства варто провести, здійснивши такі розрахунки:

- оцінити показники рентабельності продажу товарів, а також ефективності цінової політики та просування;
- здійснити оцінку рівня задоволеності споживачів асортиментом та цінами магазину.

Показники ефективності продажу товарів, цінової політики та комплексу просування наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ефективності продажу товарів, цінової політики та комплексу просування ПП «ДеЛюкс» за 2015-2017 рр. [83]

Показники	Формула	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Товарооборот, тис.грн	ТО	2 151,6	2 378,4	2 677,8	226,8	299,4	10,5	12,6
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн	СВ	1 365,9	1 462,4	1 478,3	96,5	15,9	7,1	1,1
Валовий прибуток (комерційний дохід) від реалізації товарів, тис.грн	ВП = ТО - СВ	785,7	916,0	1 199,5	130,3	283,5	16,6	30,9
Витрати обігу, тис.грн	ВО	81,5	148,5	312,2	67,0	163,7	82,2	110,2
в т.ч. витрати на просування товарів	Вп	73,1	74,1	75,1	1,0	1,0	1,4	1,3
Операційний (комерційний) прибуток, тис.грн	ОП = ВП - ВО	704,2	767,5	887,3	63,3	119,8	9,0	15,6
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	580,4	637,2	760,1	56,8	122,9	9,8	19,3
Рівень комерційного доходу, тис.грн	РКД = ВП / ТО * 100	36,5	38,5	44,8	2,0	6,3	5,5	16,3
Рівень рентабельності реалізації, %	Рр = ОП / ТО * 100%	32,7	32,3	33,1	-0,5	0,9	-1,4	2,7
Рентабельність діяльності, %	Рд = ЧП / (ОВ+СВ)	40,1	39,6	42,5	-0,5	2,9	-1,4	7,3
Рентабельність витрат на просування, %	Рвп = ОП / Вп	963,3	1 035,8	1 181,5	72,4	145,7	7,5	14,1

Для розрахунків використано дані про результати господарської діяльності торговельного підприємства (Додаток Г). У 2016 році обсяги товарообороту підприємства збільшилися на 226,8 тис.грн або на 10,5%, при цьому собівартість реалізованих товарів зросла на 96,5 тис.грн або на 7,1%. Витрати обігу торговельного підприємства за 2015-2016 рр. зросли на 67,0 тис.грн або на 82,2%. Наведені фактори вплинули на зростання операційного прибутку на 63,3 тис.грн (+9,0%), що також вплинуло на показники рентабельності формування продуктового портфелю (рис. 2.5).

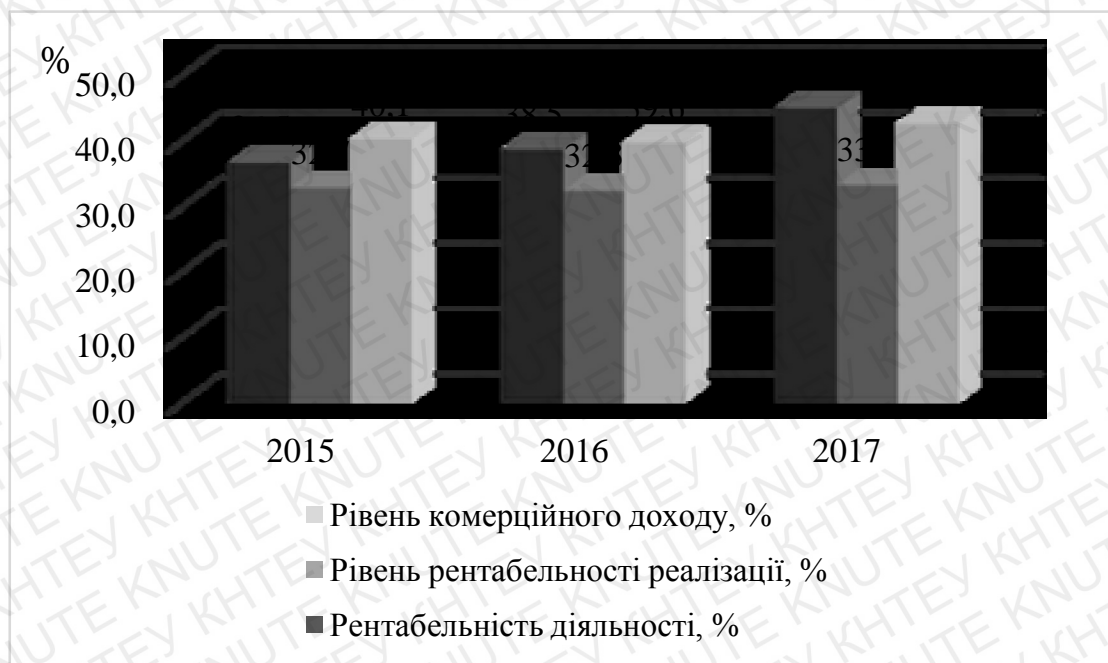


Рис. 2.5. Рентабельність реалізації товарів у 2015-2017 рр., %

Рівень комерційного доходу виражає рівень ефективності цінової та товарної політики підприємства. У 2015 році значення рівня комерційного доходу складало 36,5%. Тобто, на кожну гривню товарообороту припадало 0,365 грн комерційного доходу підприємства. У 2016 році відбулося зростання рівня комерційного доходу на 2% і даний показник склав 38,5%. У 2017 році ефективність цінової та товарної політики підприємства продовжувала зростати – рівень комерційного доходу у цьому році склав 44,8%. Рентабельність діяльності зросла у 2016-2017 рр., що свідчило про зростання загальної ефективності комплексу маркетингу підприємства. Зокрема, відбулося

зростання рентабельності витрат на просування, які склали у 2017 році 1181,5% (на 1 грн витрат на просування припадало 11,815 грн операційного прибутку).

Досить високий рівень рентабельності витрат на просування свідчить про те, що підприємство не достатньо використовує свій фінансовий потенціал для розвитку комплексу просування. Воно має вільні кошти для інвестування у розвиток комплексу маркетингу.

Проведемо також у даному питанні оцінку рівня задоволення споживачів асортиментом та цінами магазину. Для цього скористаємося даними анкетного інтерв'ю, яке було проведене адміністрацією магазину у приміщенні магазину та включало 3 ключові короткі питання:

- чи є покупець постійним відвідувачем магазину;
- оцінка рівню асортименту за 5-ти бальною шкалою;
- питання стосовно рівня цін у магазині по відношенню до інших торговельних підприємств міста.

Опитування проводилося у торговельному залі ПП «ДеЛюкс» у липні 2018 р. протягом 3-х днів з 19.00 до 21.00 год. Було опитано 30 осіб різних вікових категорій та статі. Анкета заповнювалась автором під час опитування. Тривалість опитування не перевищувала 2,5-3 хвилини. Зразок анкети наведено у Додатку А.

Результати опитування фіксувалися тільки після відповіді на перше скрінінгове питання анкети. До уваги бралися лише відповіді тих відвідувачів, які періодично відвідують торговельний центр. Тільки такі відвідувачі, на нашу думку, мають змогу адекватно оцінити рівень асортименту, помітити певні недоліки у його формуванні.

Результати опитування наведено на рис. 2.6.

Як видно з рис. 2.6, в цілому частка респондентів, які добре оцінили товарний асортимент магазину, становить 44%, та 22% опитаних оцінюють товарний асортимент на «відмінно».

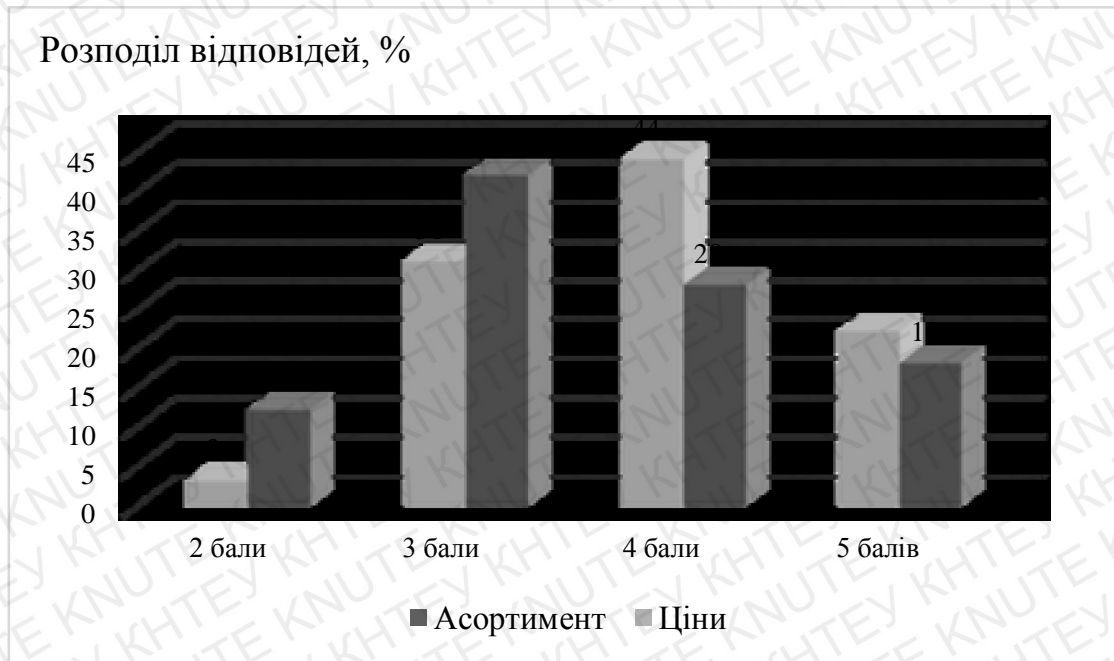


Рис. 2.6. Розподіл відповідей опитаних покупців магазину стосовно їх задоволеності асортиментом та цінами магазину ПП «ДеЛюкс», %

Посередню оцінку товарному асортименту дали 31% відвідувачів, а це досить значна частка, що вимагає замислитись над подальшою роботою по удосконаленню товарного асортименту. Саме ця категорія відвідувачів виявилася не зовсім задоволеною асортиментом та має певні побажання щодо його поліпшення.

Оцінка цін респондентами мала більш виражений негативний характер. Цього варто було очікувати, оскільки підприємство у 2015-2017 рр. змушене було по декілька разів переіндексовувати ціни у зв'язку з інфляційними процесами. Близько 42% респондентів дали посередню оцінку ціновій політиці підприємства, а 12% дали низьку оцінку. До того ж 3% опитаних виявились вкрай незадоволені асортиментом. Для цих 3% опитаних було задане питання, що входило до анкети – причина такої низької оцінки цін та асортименту. За результатами інтерв'ю, основними причинами низької оцінки були: неможливість знайти потрібний товар на полиці, відсутність бажаних видів товарів, недостатність бюджету для придбання товару (особливо це стосується м'ясних та молочних товарів). Наявність хоч і незначної частки поганих

відповідей є дуже поганим знаком для іміджу магазину. Неможливість знайти потрібний товар на полиці може бути пов'язана з мерчендайзингом, правильністю викладки. Відсутність бажаних видів товарів може бути пов'язана з недостатнім вивченням ринку та вподобань споживачів, що і призводить до відсутності замовлень на певні види товарів, які могли б бути цікавими для споживача. Проблема з високими цінами зумовлена відсутністю вигідних та продуманих цінових пропозицій, акційних програм.

Ранжування наведених проблем за їх питомою вагою (за результатами опитування 3% та 12% незадоволених респондентів) наведено на рис. 2.7.

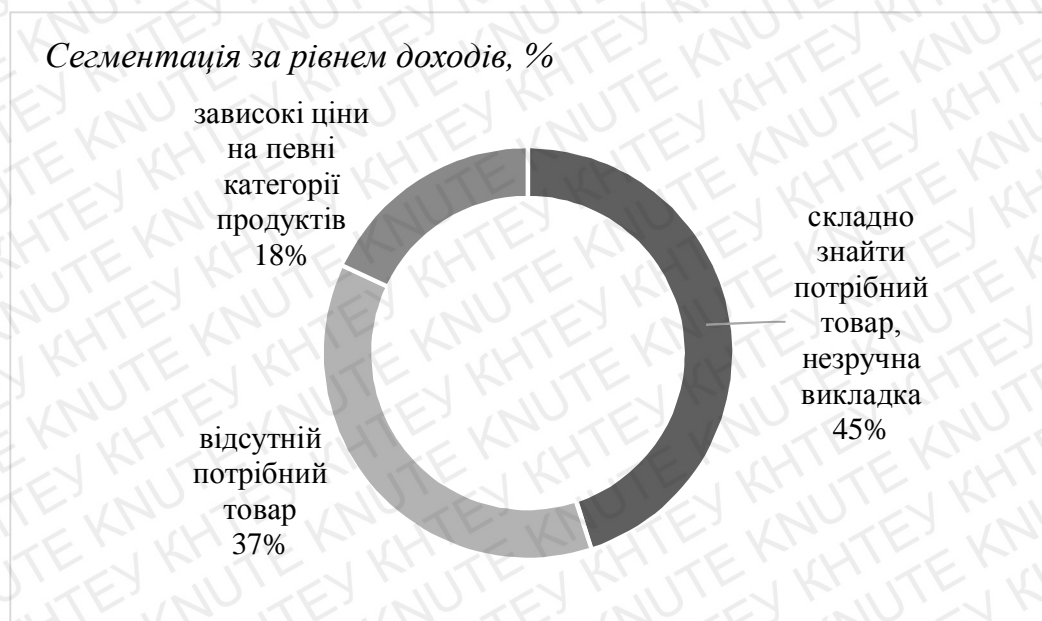


Рис. 2.7. Структура основних проблем з товарним асортиментом торговельного підприємства ПП «ДеЛюкс», %

Як видно з результатів опитування, основні проблеми з асортиментом та цінами виникають в магазині з вини мерчендайзингу, тобто недосконалістю викладки (45%). Однак, ПП «ДеЛюкс», вже давно відпрацював механізм мерчендайзингу в торговельній залі. Проте, не всі проблемні питання залишились поміченими фахівцями магазину і це створює певні незручності для деяких (6% = (12%+3%)*45%) покупців. Ці 6% відвідувачів бажають покращення цін та викладки, тому доцільним є пошук альтернативних варіантів додаткового інформування відвідувачів про розміщення необхідних товарів.

Тому, в цьому напрямку доцільно шукати додаткові шляхи оптимізації асортименту та цінової політики через пошук нових товарних позицій та заповнення ними асортиментних прогалів, формування акційних програм.

Отже, проведене дослідження ефективності маркетингу досліджуваного підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

- Рівень комерційного доходу виражає рівень ефективності цінової та товарної політики підприємства. У 2015 році значення рівня комерційного доходу складало 36,5%. Тобто, на кожну гривню товарообороту припадало 0,365 грн комерційного доходу підприємства. У 2017 році ефективність цінової та товарної політики підприємства продовжувала зростати – рівень комерційного доходу у цьому році склав 44,8%. Рентабельність діяльності зросла у 2016-2017 рр., що свідчило про зростання загальної ефективності комплексу маркетингу підприємства. Зокрема, відбулося зростання рентабельності витрат на просування, які склали у 2017 році 1181,5% (на 1 грн витрат на просування припадало 11,815 грн операційного прибутку). Досить високий рівень рентабельності витрат на просування свідчить про те, що підприємство не достатньо використовує свій фінансовий потенціал для розвитку комплексу просування. Воно має вільні кошти для інвестування у розвиток комплексу маркетингу;

- Проведене опитування відвідувачів магазину свідчить про наявність певних недоліків у ціновій та асортиментній політиці торговельного підприємства. Близько 42% респондентів дали посередню оцінку ціновій політиці підприємства, а 12% дали низьку оцінку. До того ж 3% опитаних виявились вкрай незадоволені асортиментом. Для цих 3% опитаних було задане питання, що входило до анкети – причина такої низької оцінки цін та асортименту. За результатами інтерв'ю, основними причинами низької оцінки були: неможливість знайти потрібний товар на полиці, відсутність бажаних видів товарів, недостатність бюджету для придбання товару (особливо це стосується м'ясних та молочних товарів).

- Підприємство має значний фінансовий потенціал для інвестування у засоби комунікацій та просування, однак не використовує його. Маркетингова комунікаційна політика є майже відсутньою як така, тому підприємство має знайти шляхи підвищити рівень комунікаційної ефективності аби залучити більшу кількість покупців. Також доцільно шукати додаткові шляхи оптимізації асортименту та цінової політики через пошук нових товарних позицій та заповнення ними асортиментних прогалів, формування акційних програм.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ДЕЛЮКС»

3.1. Удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю підприємства

Розглянемо можливості удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю підприємства. У другому розділі було визначено, що на підприємстві ПП «ДеЛюкс» відсутні спеціальні посади, які відповідають за маркетингове управління. Функції управління маркетингом сконцентровані на керівникові та адміністраторі магазину. Однак, на наш погляд, такий підхід до управління маркетингом є неефективним, оскільки керівництво магазину має суміщати виконання своїх функцій з маркетинговими завданнями. Відповідно, завдання маркетингу мають невисокі шанси бути виконаними в строк та з необхідною результативністю для підприємства. Це зумовлює необхідність введення на підприємстві нової посади маркетинг-менеджера, яка буде займатися управлінням маркетингом (тактичним та оперативним).

Впровадження нової посади маркетинг-менеджера на досліджуваному підприємстві матиме певні переваги, незважаючи на те, що це стане також додатковим фінансовим навантаженням на бюджет підприємства. Концепцію організаційних змін в плані удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ПП «ДеЛюкс» наведено на рис. 3.1.

Розкриємо коротко зміст кожного з наведених етапів.

На першому етапі здійснюється визначення переліку функціональних обов'язків для нової посади маркетинг-менеджера. Варто відмітити, що до переліку поточних операційних маркетингових функцій потрібно також додатки ще перспективні функції, які зараз відсутні на підприємстві.

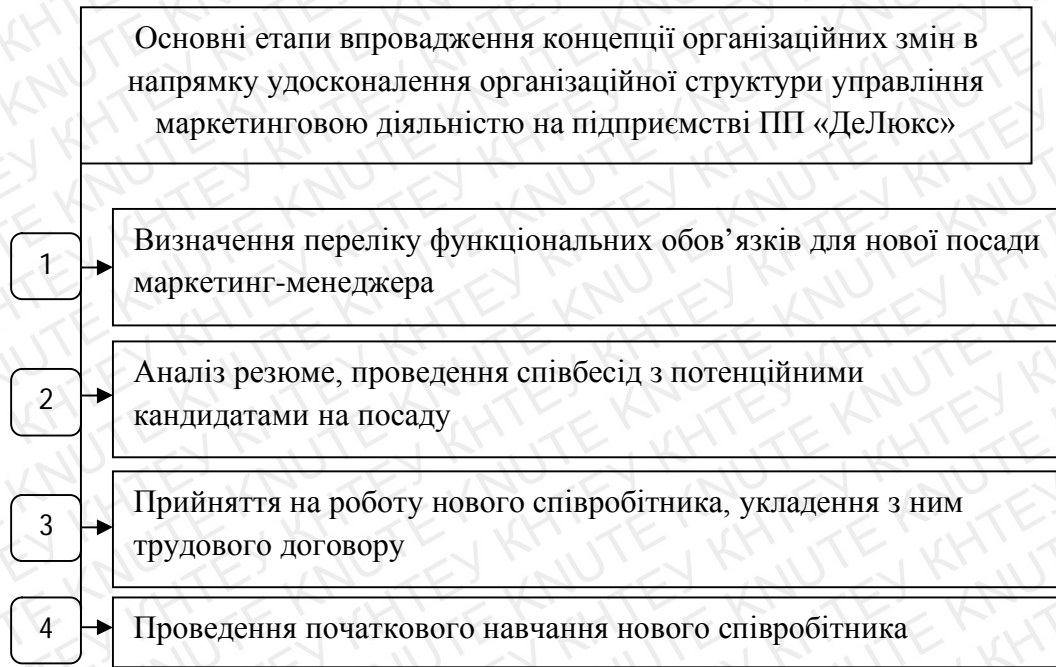


Рис. 3.1. Основні етапи впровадження концепції організаційних змін в напрямку удосконалення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю на підприємстві ПП «ДеЛюкс»

Перспективними функціями є організація роботи щодо розробки сайту магазину для можливості здійснення онлайн-торгівлі, а також просування сайту в мережі Інтернет. На сьогодні підприємство не має власного сайту. Однак, ми пропонуємо здійснити розробку сайту за принципом Інтернет-магазину, з можливістю доставки обраних товарів за місцем призначення. Тому організація маркетингової роботи в мережі Інтернет буде важливим перспективним напрямком маркетингового управління, яке забезпечуватиметься маркетинг-менеджером магазину.

Посадову інструкцію маркетинг-менеджера наведено у Додатку Ж. Відповідно до наведеної інструкції, маркетинг менеджер для виконання своїх функцій матиме право:

-знайомитися з проектами рішень, наказами, розпорядженнями, постановами керівництва підприємства, що стосуються його діяльності;

- знайомитися з документами, що визначають його права й обов'язки по займаній посаді, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків.
- брати участь в обговоренні питань щодо обов'язків, що виконуються ним;
- повідомляти безпосередньому керівнику про усі недоліки, виявлені у процесі виконання своїх посадових обов'язків та у господарській діяльності підприємства (його структурних підрозділах) і вносити пропозиції по їх усуненню;
- вимагати від безпосереднього керівника та інших посадових осіб підприємства сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків.

Маркетинг-менеджер повинен знати:

- методичні, нормативні й інші керівні документи з питань маркетингу;
- накази, постанови, розпорядження директора підприємства, що стосуються його діяльності;
- асортимент товарів магазину, стандарти обслуговування покупців;
- прейскуранти закупівельних та роздрібних цін на продукцію, що реалізується підприємством;
- відомості, що становлять комерційну таємницю підприємства, які стосуються його діяльності;
- організацію складського господарства і реалізації товарів;
- сутність дослідницької діяльності на основі збору й обробки інформації про всі аспекти ситуації на ринку з урахуванням наукового підходу;
- організацію роботи досліджень, методи аналізу систему збору й обробки

Основні елементи маркетинг-менеджменту досліджуваного підприємства з урахуванням запропонованих організаційних змін до структури маркетингового управління наведено у табл. 3.1.

Варто зауважити, що реорганізація структури маркетингового управління дозволяє в перспективі виключити з цього процесу посаду адміністратора, що є по своїй суті недоліком поточної схеми маркетинг-менеджменту магазину.

Таблиця 3.1

**Елементи організації процесу маркетинг-менеджменту ПП «ДеЛюкс»
з урахуванням змін в організаційній структурі маркетингового управління**

Елементи маркетинг-менеджменту	Опис процесу маркетингового управління	Суб'єкти процесу
Формування маркетингового стратегії розвитку	Проведення стратегічного аналізу, аналізу конкурентів. Проведення аналізу здійснює маркетинг-менеджер, вносить пропозиції керівництву, яке затверджує стратегію	Керівник, маркетинг-менеджер
Планування комплексу просування	Ситуаційний аналіз: шанси-небезпеки, навколишнє середовище	Маркетинг-менеджер
Організація робочого часу комерційного персоналу	Рішення по підприємств	Керівник
Контроль комплексу маркетингу	Оцінка результативності продажів товарів, результативності комплексу просування, цінової політики, методів збуту товарів в торговельній залі магазину	Маркетинг-менеджер
Організація робіт в сфері Інтернет-маркетингу	Участь у розробці сайту та створенні Інтернет-магазину, контроль просування сайту, комунікації з ІТ-компанією, яка здійснює розробку та просування сайту	Маркетинг-менеджер

Аналіз резюме, проведення співбесід з потенційними кандидатами на посаду планується здійснювати упродовж січня 2019 року. Результати аналізу повинні дати змогу сформувати перелік кваліфікованих кандидатів на посаду маркетинг-менеджера підприємства.

Прийняття на роботу нового співробітника, укладення з ним трудового договору планується одразу після відбору необхідного кандидата на посаду

маркетинг-менеджера. Орієнтовно, це планується здійснити у лютому-березні 2019 року.

Обов'язковим етапом реалізації концепції удосконалення організаційної структури маркетингового управління є проведення початкового навчання нового співробітника. Справа в тім, що магазин має певну специфіку своєї роботи і новому співробітнику буде необхідним час, аби увійти в курс справ. Планується, що ознайомлення співробітника з основними бізнес-процесами буде здійснюватися керівником та адміністратором підприємства. Тобто, керівництво має в ході навчання передати свої оперативні і тактичні маркетингові функції маркетинг-менеджеру.

Надалі можемо сформуванати графік завдань щодо змін в організаційній структурі маркетингового управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Графік завдань щодо змін в організаційній структурі маркетингового управління ПП «ДеЛюкс»

Основні заходи	Відповідальний	Графік робіт та кількість дн. їх виконання			Разом, дн.
		Січ.	Лют.	Бер	
1	2	3	4	5	6
Визначення переліку функціональних обов'язків для нової посади маркетинг-менеджера	Керівник підприємства	15			15
Аналіз та відбір резюме	Керівник підприємства	15			15
Проведення співбесід з потенційними кандидатами на посаду	Керівник підприємства, адміністратор магазину		25		25
Прийняття на роботу нового співробітника, укладення з ним трудового договору	Керівник підприємства			14	14

продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Проведення початкового навчання нового співробітника	Керівник підприємства, адміністратор магазину			15	15
Разом, днів		30	25	29	84

Як свідчать дані табл. 3.2, для проведення змін в організаційній структурі маркетингового управління ПП «ДеЛюкс» необхідно буде 84 календарних дні.

За рахунок впровадження нової посади маркетинг-менеджера, який буде займатися організацією маркетингового управління, забезпечувати процес просування товарів, посилення іміджу магазину в конкурентному середовищі, планується досягти зростання результатів діяльності.

Пропоновані зміни до організаційної структури з урахуванням створення посади маркетинг-менеджера наведено на рис. 3.2.

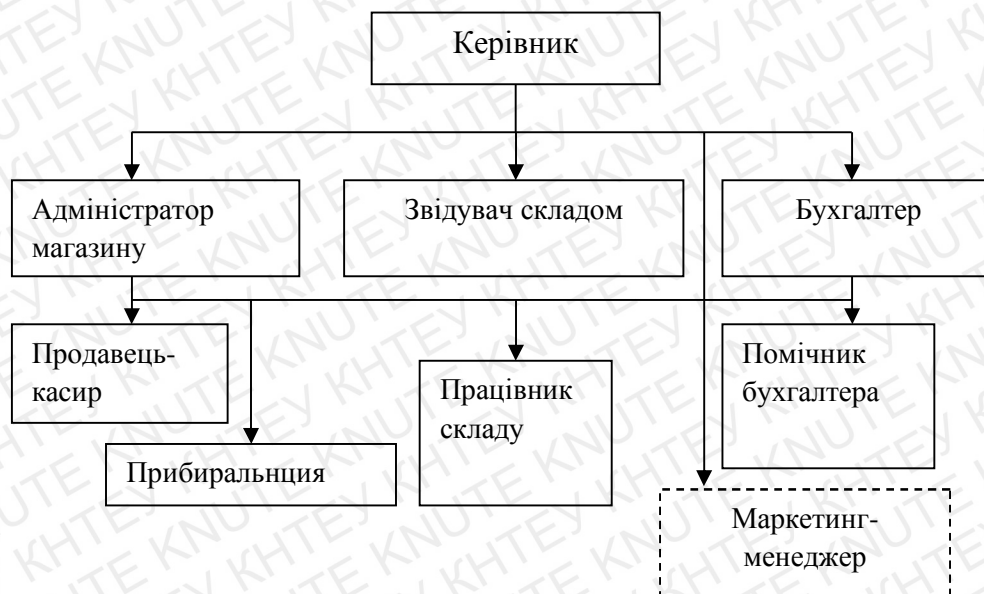


Рис. 3.2. Планова організаційна структура ПП «ДеЛюкс» на 2019 рік з урахуванням створення посади маркетинг-менеджера

Нова посада маркетинголога буде підпорядковуватися керівнику (директору)

підприємства, який буде координувати маркетингову діяльність магазину.

Важливим моментом впровадження організаційних змін до маркетингового управління є обґрунтування системи мотивації маркетинг-менеджера. Вважаємо за доцільне використовувати систему мотивації, яке буде прив'язуватися до результату роботи магазину. Для цього пропонується визначити систему мотивації, яка буде складатися з 2-х складових:

- постійна частина (оклад);
- бонуси (премія) за результати роботи.

Пропонований оклад для маркетинг-менеджера в м. Ладизин становить 10000 грн. Даний рівень заробітної плати відповідає середнім очікуванням шукачів роботи у районі розміщення магазину.

Змінна частина (преміювання) повинна визначатися як % від результату роботи підприємства. З метою встановлення системи змінної мотивації пропонуємо запровадити бонус у розмірі 3% від обсягу валового прибутку.

Відповідно до наведених пропозицій, витрати на оплату праці нового працівника можуть бути розраховані у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозування системи мотивації маркетинг-менеджера на 2019 рік

Статті витрат на мотивацію	Постійна частина		Змінна частина
	Місячний оклад, грн	Витрати на рік, грн	
Ставка, грн	10000	120000	-
Бонус	-	-	3% від валового прибутку

Отже, з метою удосконалення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві запропоновано введення на підприємстві нової посади маркетинг-менеджера, яка буде займатися управлінням маркетингом (тактичним та оперативним). Впровадження нової посади маркетинг-

менеджера на досліджуваному підприємстві матиме певні переваги, незважаючи на те, що це стане також додатковим фінансовим навантаженням на бюджет підприємства. Перспективними функціями є організація роботи щодо розробки сайту магазину для можливості здійснення онлайн-торгівлі, а також просування сайту в мережі Інтернет. На сьогодні підприємство не має власного сайту. Однак, ми пропонуємо здійснити розробку сайту за принципом Інтернет-магазину, з можливістю доставки обраних товарів за місцем призначення. Варто зауважити, що реорганізація структури маркетингового управління дозволяє в перспективі виключити з цього процесу посаду адміністратора, що є по своїй суті недоліком поточної схеми маркетинг-менеджменту магазину. Для проведення змін в організаційній структурі маркетингового управління ПП «ДеЛюкс» необхідно буде 84 календарних дні. За рахунок впровадження нової посади маркетинг-менеджера, який буде займатися організацією маркетингового управління, забезпечувати процес просування товарів, посилення іміджу магазину в конкурентному середовищі, планується досягти зростання результатів діяльності. Пропонований оклад для маркетинг-менеджера в м. Ладизин становить 10000 грн. Даний рівень заробітної плати відповідає середнім очікуванням пошукачів роботи у районі розміщення магазину. Змінна частина (преміювання) повинна визначатися як % від результату роботи підприємства. З метою встановлення системи змінної мотивації пропонуємо запровадити бонус у розмірі 3% від обсягу валового прибутку.

3.2. Розробка плану заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства

У даному питанні необхідно обґрунтувати заходи, що дозволять підвищити результативність управління маркетингом на підприємстві ПП «ДеЛюкс» у 2019 році. З цією метою пропонується визначити основні етапи впровадження програми удосконалення маркетингового управління ПП

«ДеЛюкс», які мають базуватися на виявлених у розділі 2 недоліках маркетингового управління.

Основні етапи формування програми удосконалення маркетингового управління ПП «ДеЛюкс» наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Основні етапи формування програми удосконалення маркетингового управління ПП «ДеЛюкс» на 2019 рік

Метою розробки програми удосконалення маркетингового управління підприємства є підвищення рівня ефективності комплексу маркетингу ПП «ДеЛюкс» та досягнення відповідних соціальних і економічних цілей маркетингової діяльності підприємства.

Водночас, можемо сформулювати тактичні цілі розробки програми удосконалення маркетингового управління підприємства:

- зростання рівня лояльності покупців до самого підприємства та до його товарів;

- посилення позитивного іміджу підприємства;
- формування передумов розширення ринку збуту;
- зростання ефективності та віддачі роботи комерційного персоналу за рахунок підвищення рівня його мотивованості.

Оперативними цілями розробки програми удосконалення маркетингового управління є інформування споживачів, формування позитивного іміджу магазину, мотивування споживачів, формування і актуалізація потреб покупців, стимулювання покупок, формування лояльності товару, нагадування про фірму і її товар і т.ін.

Цільовою аудиторією програми удосконалення маркетингового управління магазину ПП «ДеЛюкс» є такі категорії населення:

- покупці, які знаходяться в радіусі пішої доступності до магазину в м. Ладизжин;
- покупці, які знаходяться поза межами пішої доступності, але які можуть приїхати на авто з часом на дорогу не більше 5 хв.;
- контактні аудиторі (органи місцевої влади, податкові органи).

Визначимо основні заходи програми удосконалення маркетингового управління підприємства. Для цього необхідно обґрунтувати заходи розвитку маркетинг-міксу (4P) на 2019 рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Заходи програми удосконалення маркетингового управління підприємства
ПП «ДеЛюкс» на 2019 рік**

<i>Елемент 4P</i>	<i>Заходи програми удосконалення маркетингового управління</i>	<i>Відповідальний</i>	<i>Графік реалізації</i>
PRODUCT	Удосконалення товарного асортименту	Маркетинг-менеджер	Квітень 2019 р.
PRICE	Оптимізація цінової політики	Маркетинг-менеджер, Керівник підприємства	Квітень 2019 р.

продовження табл. 3.4

PLACE	Удосконалення логістичного управління у процесі розповсюдження товарів	Маркетинг-менеджер	Квітень 2019 р.
PROMOTION	Розробка програми просування товарів на 2019 рік	Маркетинг-менеджер	Квітень - травень 2019 р.

Обґрунтуємо кожен з наведених заходів програми удосконалення маркетингового управління детальніше.

Удосконалення товарного асортименту підприємства доцільно здійснювати виходячи з результатів проведення ABC-XYZ-аналізу, який передбачає обґрунтування найбільш оптимальних товарних позицій, які характеризуються найбільшою часткою в загальній структурі товарного портфелю (група ABC) та темпом росту продажу (група XYZ). Для цього визначимо питому вагу кожної товарної групи в загальних обсягах реалізації у останньому звітному періоді, а також середньорічні темпи росту обсягів продажу кожної товарної групи за останні 3 роки (2015-2017 рр.).

Ранжування товарної лінійки підприємства на перспективу за критерієм обсягу продажу (ABC) наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

ABC-групування товарного асортименту ПП «ДеЛюкс» за показником питомої ваги в обсягах продажу продовольчих товарів на 2019 рік

Товари і товарні групи	Питома вага в обсягах продажу, %	Група ABC
1	2	3
Молочна продукція	17,5	A
М'ясо та ковбаси	15,8	A
Напої алкогольні	15,0	A

продовження табл. 3.5

1	2	3
Риба та рибні консерви	13,3	A
Фруктово-овочеві продукти	10,8	A
Напої безалкогольні	9,2	B
Хлібобулочні продукти	5,8	B
Кондитерські продукти	5,0	B
Інші	4,2	C
Приправи, спеції, цигарки	3,3	C
<i>ВСЬОГО</i>	<i>100</i>	<i>x</i>

Як свідчать дані табл. 3.5, до групи А належать такі товарні позиції як М'ясо та ковбаси, Риба та рибні консерви, Хлібобулочні продукти та Молочні продукти. Дані товарні групи займають найбільшу частку в обсягах реалізації та приносять підприємству основний дохід. Вони належать до категорій найбільш оборотистих товарів. Товари групи В потребують додаткового вивчення. Товари групи С – потребують перегляду внутрішнього групового асортименту та цінової політики на окремі товарні позиції.

Ранжування товарної лінійки підприємства за критерієм темпів приросту (динаміки) обсягів реалізації (критерій XYZ) наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

XYZ -групування товарного асортименту ПП «ДеЛюкс» за критерієм темпів приросту реалізації продовольчих товарів на 2019 рік

Товари і товарні групи	Середньорічний темп приросту реалізації, %	Група XYZ
1	2	3
Приправи, спеції, цигарки	1,440	X
Інші	1,314	X
Кондитерські продукти	1,247	X
Хлібобулочні продукти	1,205	X
Напої безалкогольні	1,126	Y

продовження табл. 3.6

1	2	3
Плодовочева продукція	1,107	У
Риба та рибні консерви	1,089	У
Напої алкогольні	1,080	З
М'ясо та ковбаси	1,077	З
Молочна продукція	1,071	З

На основі окремих даних стосовно ранжування товарів за групами АВС та XYZ зробимо перехресну матрицю найбільш перспективних товарних груп, сумістивши табл. 3.5 та табл. 3.6 в одну матрицю (рис. 3.4).

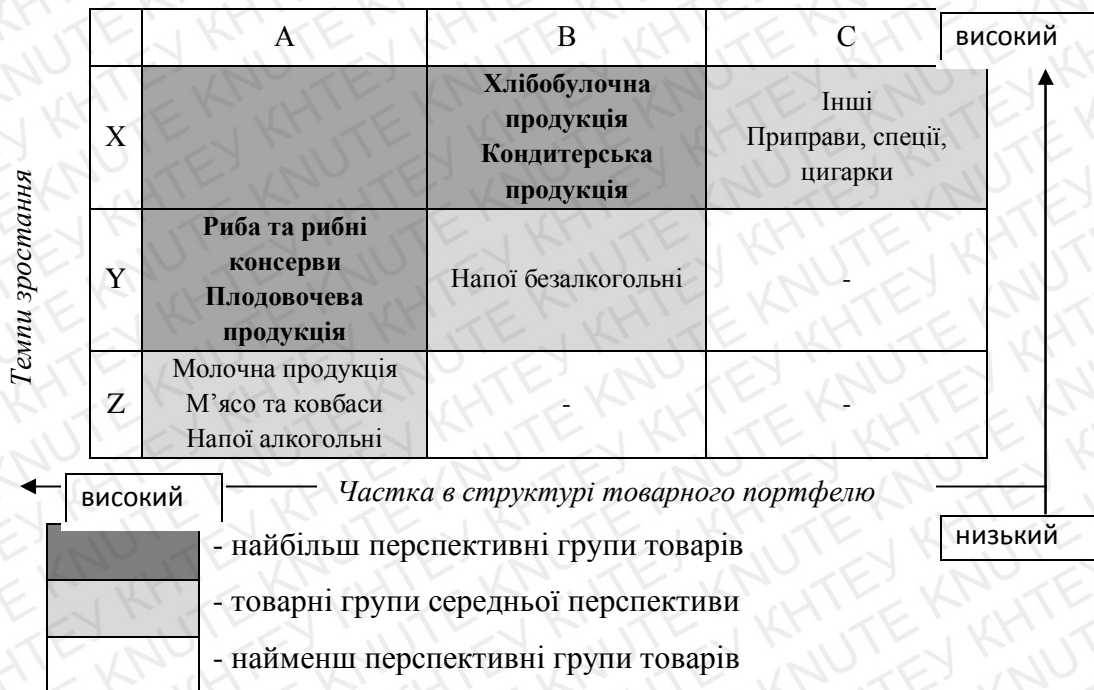


Рис. 3.4. Визначення найбільш перспективних товарних груп для подальшого формування асортименту ПП «ДеЛюкс» на 2019 рік

Як свідчать дані рис. 3.4, найбільш перспективними товарними групами в плані формування асортименту є: Хлібобулочна продукція, Кондитерська продукція, Риба та рибні консерви, Плодовочева продукція, Напої безалкогольні. В межах наведених товарних груп доцільно здійснити

розширення товарної лінійки за рахунок додавання нових видів асортиментних позицій.

Товарні групи X включають товарні позиції, реалізацію по яким зростає найбільш стрімко. Це товари, які мають найкращі перспективи розвитку та характеризують позитивні тенденції попиту на них. До них відносяться такі товарні групи як Приправи, спеції, цигарки, Кондитерська продукція, Хлібобулочна продукція, категорія Інші. Товари групи У мають стабільні умови розвитку. Товари групи Z потребують вивчення умов зниження темпів їх продажу.

Проводячи оптимізацію цінової політики, важливо знати в яких межах можна підвищувати або знижувати ціни, досягаючи при цьому бажаного ефекту. Такий процес називається ціновим скринінгом. Межі цінового скринінгу, як свідчить практика, прямо прив'язані до двох основних факторів: фактичного рівня доходності / надбавки та специфіки товару (попиту на товар). Так, в роздрібній торгівлі рівень цінової надбавки є відносно невисоким, вснаслідок чого оптимальні межі цінового скринінгу можливі від 2-3% до 5-6%. В торгівлі обладнанням межі цінового скринінгу досягають від 25% до 300% (в залежності від умов торгівлі, специфіки товару, умов домовленостей, тощо).

Таким чином, виходячи з умов торговельної діяльності «ДеЛюкс», можна зробити висновки про необхідність зростання рівня реакції на зміну цін конкурентами. Гнучкість цінової політики підприємства можна забезпечити шляхом удосконалення інформаційної системи управління, про що йтиметься нижче

Удосконалення інформаційної системи управління в плані поліпшення маркетинг-менеджменту є важливим не лише з позиції оптимізації цін, але і з позиції удосконалення постачання товарів. Удосконалення інформаційної системи 1С: 8.2, яку було встановлено в магазині у 2014 році, передбачає розробку додаткового модулю «Бюджетування». Для цього відповідна компанія, яка займається налаштуваннями продукту 1С:8.2, має отримати технічне завдання від ПП «ДеЛюкс» і на основі нього створити відповідні

форми в системі 1С для введення вхідних даних та прописати алгоритми обробки інформації і виведення готових результатів.

Таблиця 3.8

Основні напрямки вдосконалення інформаційної системи управління збутом ПП «ДеЛюкс» на 2019 рік

Напрямок	Проблема, що вирішується	Опис можливостей вирішення проблеми
Автоматизація процесів планування	Оперативність та гнучкість планування	Доробка додаткового модуля «бюджетування» в існуючій управлінській інформаційній системі 1С 8.2, яку впроваджено на підприємстві у 2017 році
Інтеграція маркетингових процесів в логістичну систему підприємства	Адекватність планів, зростання їх точності, можливість використання плану як реального інструменту управління комунікаціями та ресурсами	Придбання логістичного програмного продукту «BITRIX 24», який дасть змогу не лише покращити управління процесами, але також і дасть можливість автоматично коригувати плани товарообороту, залишків по складам в щоденному он-лайн режимі

Вхідні дані будуть вноситися до бюджетної форми. Сама бюджетна форма є електронним документом. Процес бюджетування на підприємстві буде повністю вестися в 1С 8.2. В цю програму вноситимуться планові показники фізичного обсягу товарообороту на кожен місяць, прогнозні ціни закупівель та реалізації, прогнозні обсяги витрат обігу, нормативи товарних запасів по кожному товару.

Програма сама розраховуватиме подекадний, помісячний, та квартальний і річний план продаж, закупівель, прогноз руху товарів по складу, звіт про фінансові результати, баланс, тощо.

Для впровадження інформаційної системи управління збутом досліджуваного підприємства розроблено організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Організаційний план впровадження заходів з удосконалення інформаційної системи управління збутом ПП „ДеЛюкс” у 2019 році

Відповідальний за впровадження	Основні заходи	Разом, дн.
Директор підприємства	Розробка технічних умов впровадження модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	8
Директор підприємства	Придбання додаткових серверів для розширення можливостей обміну даними	3
Компанія, яка буде здійснювати налаштування 1С	Розгортання модуля "Бюджетування", встановлення його налаштувань	22
Директор підприємства	Придбання модуля ВІТРИХ 24	3
Користувачі системи (адміністратор, бухгалтер, працівник складу, старший касир)	Налаштування ВІТРИХ 24	30
	Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8.2 та програми ВІТРИХ 24	10
	Тестування системи, запуск інформаційного модуля в роботу	8

Орієнтовний бюджет витрат на фінансування заходів з удосконалення інформаційного забезпечення управління елементами комплексу маркетингу наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Кошторис фінансування витрат з удосконалення системи управління збутом ПП „ДеЛюкс” у 2019 році

Основні заходи	Період здійснення витрат	Бюджет витрат, тис. грн
1	2	3
Розробка технічних умов впровадження модуля Бюджетування в системі 1С. 8.2	Лютий-Березень 2019	15
Придбання додаткових серверів для розширення можливостей обміну даними	Березень 2019	15
Розробка та реалізація модуля "Бюджетування"	Березень-Квітень 2019	14

продовження табл. 3.10

1	2	3
Придбання програмного продукту BITRIX 24	Березень 2019	28
Розробка та реалізація системи BITRIX 24	Березень – Травень 2019	30
Розробка модуля синхронізації системи бюджетування 1С. 8.2 та програми BITRIX 24	Квітень-Травень 2019	5
Тестування системи	Квітень-Травень 2019	4
РАЗОМ, тис.грн		111

Надалі обґрунтуємо заходи просування товарів. З цією метою обґрунтуємо маркетингову комунікаційну програму на 2019 рік. З метою оптимізації маркетингових комунікацій доцільно залишити в арсеналі засобів просування лише найбільш ефективні. На нашу думку, для підприємства, що реалізує продовольче обладнання, дієвими засобами просування є такі: заходи прямого маркетингу; реклама в Інтернет. Основні напрямки реалізації заходів по формуванню маркетингових комунікацій підприємства у 2019 році наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Програма заходів формування маркетингових комунікацій «ДеЛюкс», які будуть реалізовані у 2019 році

Основні типи заходів просування, які плануються підприємством	Частота проведення заходу	Очікувані результати від проведення	Відповідальний за виконання завдань
1	2	3	4
<i>Заходи прямого маркетингу</i>			
- організація відряджень до постачальників	По 2 відрядження для маркетинг-менеджера до кожного постачальника на рік	Посилення комунікацій з постачальниками та покупцями товарів магазину. Посилення зв'язків з представниками органів місцевої влади для вирішення бізнес-питань	Керівництво підприємства
- організація зустрічей з представниками органів місцевої влади, привітання керівників підприємств партнерів зі святами	На основі графіку днів народження керівників адміністрації		

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4
<i>Заходи просування товарів в Інтернет</i>			
- розробка сайту з особистим кабінетом покупця та можливістю замовляти товари онлайн	На постійній основі з моменту створення сайту	Посилення комунікацій, зростання обсягу продажу	Маркетинг-менеджер
- розміщення реклами магазину в мережі Інтернет на сайтах новин м. Ладижин	На постійній основі з моменту створення сайту	Розширення цільової аудиторії, зростання попиту	Маркетинг-менеджер

Удосконалення комунікаційними процесами на підприємстві «ДеЛюкс» можна виразити у вигляді перспектив, що характеризують можливості прискореного зростання товарообороту.

Важливу роль на підприємстві варто приділити заходам прямого маркетингу. Зокрема, планується здійснювати періодичні відрядження маркетинг-менеджера (нова посада) до постачальників магазину як мінімум двічі на рік. Це дасть змогу забезпечувати підтримання позитивних контактів, що дозволить досягти найбільш вигідних умов комерційних угод на поставку товарів до магазину. Даний напрямок має контролюватися особисто керівником ПП «ДеЛюкс».

Планується організація зустрічей з представниками органів місцевої влади, а також привітання керівників підприємств-партнерів зі святами. Це дозволить збільшити рівень лояльності постачальників та більш гнучко вирішувати питання з наданням вигідних умов поставок магазину.

Важливим напрямком є формування особистого кабінету покупця на сайті магазину, який пропонується створити. З цією метою варто знайти найбільш вигідні пропозиції від ІТ-компаній, а також подумати над концепцією сайту.

Отже, даному питанні нами було розроблено напрямки удосконалення управління маркетингом підприємства ПП «ДеЛюкс» на 2019 рік. Основними заходами реалізації програми удосконалення маркетингового управління

підприємства у 2019 році є такі: удосконалення товарної політики, удосконалення цінової політики, удосконалення розподілу (збуту) товарів, розробка заходів маркетингових комунікацій для просування товарів на ринок. Оперативними цілями розробки програми удосконалення маркетингового управління є інформування споживачів, формування позитивного іміджу фірми, мотивування споживачів, формування і актуалізація потреб покупців, стимулювання покупок, формування лояльності товару, нагадування про фірму і її товар і т.ін. Запропоновано напрямки оптимізації товарного асортименту підприємства. Найбільш перспективними товарними групами в плані формування асортименту визначено такі: Хлібобулочна продукція, Кондитерська продукція, Риба та рибні консерви, Плодовочева продукція, Напої безалкогольні. В межах наведених товарних груп доцільно здійснити розширення товарної лінійки за рахунок додавання нових видів асортиментних позицій. Визначено можливості оптимізації цінової політики. З метою оптимізації маркетингових комунікацій доцільно залишити в арсеналі засобів просування лише найбільш ефективні. На нашу думку, для підприємства, що реалізує продовольче обладання, дієвими засобами просування є такі: заходи прямого маркетингу та реклама в Інтернет. Удосконалення інформаційної системи управління торговельними процесами на підприємстві передбачає впровадження програмних інструментів планування, а також впровадження системи планування та контролю комунікацій. Відповідно до запропонованої концепції інформаційного розвитку системи планування, необхідним є розробка модуля «Бюджетування» та впровадження системи «BITRIX 24».

3.3. Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Для оцінки результативності запропонованих заходів з удосконалення управління маркетингом необхідно скористатися фінансовими показниками, які будуть враховувати планові зміни ключових параметрів діяльності - приріст

виручки від реалізації, зростання рівня комерційного доходу, зміну витрат обігу, тощо.

Сформуємо зведений бюджет заходів з удосконалення маркетингового управління підприємства на 2019 рік, виходячи з наведеної у питаннях 3.1 та 3.2 інформації. Кошти, виділені керівництвом магазину на різні статті витрат, можуть "перекидатися". Бюджет розвитку маркетингового управління досліджуваного підприємства не повинен бути дуже значним по відношенню до обсягів діяльності. Метою керівництва магазину є формування та використання коштів в рамках економно і максимально ефективно.

Вартісна оцінка заходів удосконалення управління маркетингом для магазину «ДеЛюкс» полягає у фінансуванні витрат по збору необхідної інформації та залученні до цього працівників як досліджуваного підприємства, так і інших об'єктів дослідження.

На основі сформованих часткових бюджетів у розрізі кожного заходу сформуємо загальний місячний та річний зведені бюджети заходів удосконалення управління маркетингом досліджуваного магазину (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Бюджет витрат на удосконалення управління маркетингом магазину
«ДеЛюкс» у 2019 році**

<i>Напрямки витрат в межах бюджету</i>	<i>Періодичність несення витрат</i>	<i>Витрати на місяць, тис.грн</i>	<i>Річні витрати, 2019 рік, тис.грн</i>
1	2	3	4
<i>Запровадження посади маркетинг-менеджера</i>			180
- постійна заробітна плата	1 раз на місяць	10 тис.грн	120
- змінна заробітна плата	2 раз на місяць	3% від валового прибутку, щоквартально	60

продовження табл. 3.12

1	2	3	4
<i>Удосконалення товарного асортименту</i>	витрат не передбачено	-	-
<i>Удосконалення цінової політики</i>	сума дисконту для покупців	<i>в межах 3% від обсягу товарообороту</i>	105
<i>Удосконалення збуту</i>			111
- удосконалення інформаційної системи управління збутом	разові витрати		111
<i>Програма заходів формування маркетингових комунікацій</i>	<i>разові витрати</i>		118
- організація відряджень до постачальників	5 відряджень для маркетинг-менеджера на рік	-	60
- формування особистого кабінету покупця на сайті магазину, який буде створено	На постійній основі з моменту створення сайту	-	12
- розробка сайту з особистим кабінетом покупця та можливістю замовляти товари онлайн	На постійній основі з моменту створення сайту	-	36
- розміщення реклами магазин в мережі Інтернету на сайтах новин м. Ладижин	На постійній основі з моменту створення сайту	-	10
<i>Удосконалення контролю комунікацій</i>	разові витрати	-	12
Разом		x	514

Таким чином, загальний обсяг бюджету витрат магазину на удосконалення управління маркетингом у 2019 році становитиме 514 тис.грн.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів варто проводити з урахуванням того, що у 2019 році відбудеться зростання витрат підприємства на розробку та реалізацію засобів контролю маркетингових комунікацій, розробки власного сайту з можливістю

забезпечувати продаж товарів. Також впровадження пропозицій до зміни товарної та цінової політики дасть можливість збільшити обсяги доходів підприємства.

Для визначення прогнозних значень фінансових результатів підприємства від удосконалення маркетингової діяльності скористаємося даними табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Очікувані прогнозні витрати та результати від впровадження заходів з удосконалення управління маркетингом «ДеЛюкс» на 2019 рік

Заходи	Очікувані витрати, тис.грн	Очікувані результати
Запровадження посади маркетинг-менеджера	180	Зростання доходів підприємства на 50%
Удосконалення товарного асортименту	-	
Удосконалення цінової політики	105	
Удосконалення збуту	111	
Програма заходів формування маркетингових комунікацій	118	
Удосконалення контролю комунікацій	12	
<i>Разом</i>	<i>514</i>	

На основі даних табл. 3.13 а також використовуючи фінансову інформацію, отримано від керівництва підприємства, було знайдено різницю між значенням показників чистого прибутку з урахуванням та без урахування обґрунтованих пропозицій. Ця різниця і буде ефектом запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю ПП «ДеЛюкс» (рис. 3.5).

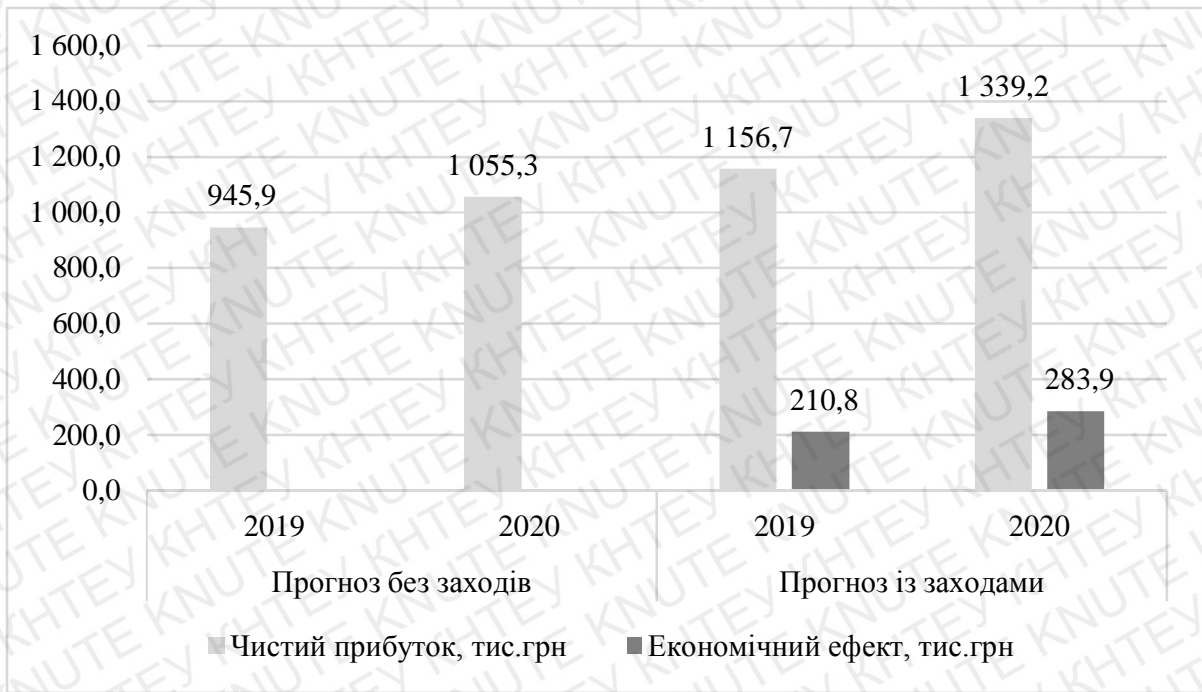


Рис. 3.4. Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів у 2019-2020 рр.

Таким чином, у даному питанні було визначено прогностичні показники ефекту від удосконалення управління маркетингом на підприємстві ПП «ДеЛюкс». Вартісна оцінка заходів удосконалення управління маркетингом для магазину «ДеЛюкс» полягає у фінансуванні витрат по збору необхідної інформації та залученні до цього працівників як досліджуваного підприємства, так і інших об'єктів дослідження. Загальний обсяг бюджету витрат магазину на удосконалення управління маркетингом у 2019 році становитиме 514 тис.грн. Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів варто проводити з урахуванням того, що у 2019 році відбудеться зростання витрат підприємства на розробку та реалізацію засобів контролю маркетингових комунікацій, розробки власного сайту з можливістю забезпечувати продаж товарів. Також впровадження пропозицій до зміни товарної та цінової політики дасть можливість збільшити обсяги доходів підприємства. Від впровадження запропонованих заходів у 2019 році чистий прибуток зросте на 210,8 тис.грн, у 2020 році – на 283,9 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

Управління маркетингом необхідно розглядати з позицій функцій маркетингу, а саме це управління процесами маркетингу на підприємстві, які пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок, стосуються її товарної та цінової політики, а також безпосередньо організації роботи маркетингової служби. У свою чергу, маркетинговий менеджмент необхідно розглядати в межах цілого підприємства, тобто як процес, що охоплює всі напрями діяльності підприємства, яка принципи маркетингу ставить на перше місце в управлінні. Маркетингове управління діяльністю підприємства - це процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення головної мети підприємства - отримання прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо. Тому необхідність розробки ефективної технології маркетингу в умовах переходу до ринку об'єктивно зростає в зв'язку з тим, що система маркетингу ще не отримала належного теоретичного обґрунтування, вкрай мало теоретичних розробок по її проектуванню, організації та раціональному функціонуванню, внаслідок чого концепція маркетингу досить повільно входить в господарчий менеджмент керівників, спеціалістів, власників тощо.

Управління маркетинговою діяльністю складається з аналізу, організації, планування та контролю за маркетингом. Головне завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер-попиту таким чином, щоб це допомогло організації в досягненні поставлених перед нею цілей. Простіше кажучи, управління маркетингом - це управління попитом. Система забезпечення включає ті види діяльності і процедури, що забезпечують отримання, обробку, документування і передавання інформації. Система управління маркетингом включає організаційні структури, розподіл відповідальності за посадами, процедури планування і контролю маркетингової

діяльності. У швидкозмінюваній інформаційній галузі ситуаційний аналіз необхідно проводити двічі на рік за допомогою письмового опитування, коли у декількох анкетах містяться блоки запитань за всіма напрямками досліджень.

Більшість практиків сходяться на думці, що ефект від управління маркетинговою діяльністю полягає в прирості обсягів продажів і прибутків. На кінцеві результати діяльності підприємства крім маркетингу впливають й інші складові потенціалу підприємства – менеджмент, кадри, виробничі можливості, фінанси, тому така оцінка є спрощеною й надто неточною. Аналіз управління маркетинговою діяльністю за основними напрямками оцінки витрат, функцій та неекономічних показників маркетингу з використанням економіко-математичних методів і моделей з чітко визначеним алгоритмом дозволяє ефективно організувати маркетинг на підприємстві, оцінювати досягнуті кінцеві результати маркетингової діяльності (прибуток, частка на ринку, обсяг реалізації тощо), а також приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової діяльності підприємства загалом. Перспективними напрямками дослідження у цій галузі є розробка методики проведення аналізу ефективності витрат маркетингової діяльності на підприємствах.

Проведений аналіз маркетингового середовища дає можливість зробити висновки про негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на маркетингову діяльність підприємства. Погіршення економічної ситуації призводить до відтоку населення з м. Ладижин – багато мешканців міста виїхали на заробітки до інших країн, молодь не бажає залишатися в місті та також мігрує. Це негативно відбивається на формуванні потенційного платоспроможного попиту в м. Ладижин. На сьогодні підприємство має певні проблеми з податковими органами, що пов'язані зі значними сумами податкового кредиту на особистому податковому рахунку. Вплив науково-технічних факторів на перспективи розвитку маркетингу підприємства є позитивним. Перехід на самообслуговування дозволив здійснити оптимізацію використання торговельної площі, викладки товарів, а також використання робочого часу торговельного персоналу підприємства. Досить знану частку в

структурі споживачів займає сегмент з рівнем доходів до 4500 грн. До цього сегменту належать пенсіонери (їх кількість в місті постійно зростає), а також соціально-незахищені верстви населення. Наведена ситуація змушує керівництво шукати альтернативних шляхів удосконалення цінової політики та формування відповідного товарного асортименту. Найближчим за рівнем конкурентного профілю до підприємства ПП «ДеЛюкс» знаходиться «Мінімаркет», який здійснює торгівлю форматі «магазини у дому». Необхідно відмітити, що основними визначальними факторами в процесі формування конкурентного статусу підприємства «ДеЛюкс» є характер розвитку стимулювання продажу, удосконалення товарної та цінової політики.

Управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства ПП «ДеЛюкс» можна розглядати як управлінський процес, що включає в себе створення бізнес-місій, проведення ситуаційного аналізу, вибору цільових ринків, формулювання цілей, визначення стратегій, розробку й впровадження плану маркетингових дій та організацію робочих процесів, контроль і коригування діяльності на підставі одержаної маркетингової інформації. Магазин ПП «ДеЛюкс» є малим підприємством, тому основні функції маркетингового управління розподілені між керівником та адміністратором магазину. Керівник підприємства відповідає за розробку у впровадження маркетингової стратегії магазину. Зростання обсягів товарообороту по наведеним товарним групам було зумовлене дією двох факторів – зростанням попиту на ці товари, а також дією системи знижок на окремі товарні позиції в складі перелічених асортиментних груп магазину. Магазин ПП «ДеЛюкс» реалізує широкий асортимент продовольчих товарів. В основі рішень щодо управління товарним портфелем лежать процеси елімінування та нововведень. За формування товарного асортименту на підприємстві відповідає адміністратор магазину. Маркетингове управління цінами на досліджуваному підприємстві формується виходячи з цін закупівлі та додавання торговельних націнок до закупівельної собівартості товарів. Специфікою маркетингового управління просуванням товарів магазину є те, що воно не використовує

сучасних засобів маркетингових комунікацій. У підприємства навіть відсутній сайт. Ніяких маркетингових активностей в Інтернет магазин не проводить. Керівник магазину у цьому плані налаштований консервативно і не бачить шляхів для удосконалення маркетингової політики комунікацій. Тому перспективним напрямком розвитку управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є впровадження інструментів Інтернет-маркетингу. Оскільки магазин розташовано у невеликому містечку Ладижин, то доцільно було б створити власне інтернет-клуб з покупців даного магазину. З цією метою запропоновано здійснити розробку сайту та сформувати на ньому можливість створення кабінету користувача.

Проведене дослідження ефективності маркетингу досліджуваного підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

- Рівень комерційного доходу виражає рівень ефективності цінової та товарної політики підприємства. У 2015 році значення рівня комерційного доходу складало 36,5%. Тобто, на кожну гривню товарообороту припадало 0,365 грн комерційного доходу підприємства. У 2017 році ефективність цінової та товарної політики підприємства продовжувала зростати – рівень комерційного доходу у цьому році склав 44,8%. Рентабельність діяльності зросла у 2016-2017 рр., що свідчило про зростання загальної ефективності комплексу маркетингу підприємства. Зокрема, відбулося зростання рентабельності витрат на просування, які склали у 2017 році 1181,5% (на 1 грн витрат на просування припадало 11,815 грн операційного прибутку). Досить високий рівень рентабельності витрат на просування свідчить про те, що підприємство не достатньо використовує свій фінансовий потенціал для розвитку комплексу просування. Воно має вільні кошти для інвестування у розвиток комплексу маркетингу;

- Проведене опитування відвідувачів магазину свідчить про наявність певних недоліків у ціновій та асортиментній політиці торговельного підприємства. Близько 42% респондентів дали посередню оцінку ціновій політиці підприємства, а 12% дали низьку оцінку. До того ж 3% опитаних

виявились вкрай незадоволені асортиментом. Для цих 3% опитаних було задане питання, що входило до анкети – причина такої низької оцінки цін та асортименту. За результатами інтерв'ю, основними причинами низької оцінки були: неможливість знайти потрібний товар на полиці, відсутність бажаних видів товарів, недостатність бюджету для придбання товару (особливо це стосується м'ясних та молочних товарів).

- Підприємство має значний фінансовий потенціал для інвестування у засоби комунікацій та просування, однак не використовує його. Маркетингова комунікаційна політика є майже відсутньою як така, тому підприємство має знайти шляхи підвищити рівень комунікаційної ефективності аби залучити більшу кількість покупців. Також доцільно шукати додаткові шляхи оптимізації асортименту та цінової політики через пошук нових товарних позицій та заповнення ними асортиментних прогалів, формування акційних програм.

З метою удосконалення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві запропоновано введення на підприємстві нової посади маркетинг-менеджера, яка буде займатися управлінням маркетингом (тактичним та оперативним). Впровадження нової посади маркетинг-менеджера на досліджуваному підприємстві матиме певні переваги, незважаючи на те, що це стане також додатковим фінансовим навантаженням на бюджет підприємства. Перспективними функціями є організація роботи щодо розробки сайту магазину для можливості здійснення онлайн-торгівлі, а також просування сайту в мережі Інтернет. На сьогодні підприємство не має власного сайту. Однак, ми пропонуємо здійснити розробку сайту за принципом Інтернет-магазину, з можливістю доставки обраних товарів за місцем призначення. Варто зауважити, що реорганізація структури маркетингового управління дозволяє в перспективі виключити з цього процесу посаду адміністратора, що є по своїй суті недоліком поточної схеми маркетинг-менеджменту магазину. Для проведення змін в організаційній структурі маркетингового управління ПП «ДеЛюкс» необхідно буде 84 календарних дні. За рахунок впровадження нової посади маркетинг-менеджера, який буде

займатися організацією маркетингового управління, забезпечувати процес просування товарів, посилення іміджу магазину в конкурентному середовищі, планується досягти зростання результатів діяльності. Пропонований оклад для маркетинг-менеджера в м. Ладизин становить 10000 грн. Даний рівень заробітної плати відповідає середнім очікуванням пошукачів роботи у районі розміщення магазину. Змінна частина (преміювання) повинна визначатися як % від результату роботи підприємства. З метою встановлення системи змінної мотивації пропонуємо запровадити бонус у розмірі 3% від обсягу валового прибутку.

Розроблено напрямки удосконалення управління маркетингом підприємства ПП «ДеЛюкс» на 2019 рік. Основними заходами реалізації програми удосконалення маркетингового управління підприємства у 2019 році є такі: удосконалення товарної політики, удосконалення цінової політики, удосконалення розподілу (збуту) товарів, розробка заходів маркетингових комунікацій для просування товарів на ринок. Оперативними цілями розробки програми удосконалення маркетингового управління є інформування споживачів, формування позитивного іміджу фірми, мотивування споживачів, формування і актуалізація потреб покупців, стимулювання покупок, формування лояльності товару, нагадування про фірму і її товар і т.ін. Запропоновано напрямки оптимізації товарного асортименту підприємства. Найбільш перспективними товарними групами в плані формування асортименту визначено такі: Хлібобулочна продукція, Кондитерська продукція, Риба та рибні консерви, Плодовочева продукція, Напої безалкогольні. В межах наведених товарних груп доцільно здійснити розширення товарної лінійки за рахунок додавання нових видів асортиментних позицій. Визначено можливості оптимізації цінової політики. З метою оптимізації маркетингових комунікацій доцільно залишити в арсеналі засобів просування лише найбільш ефективні. На нашу думку, для підприємства, що реалізує продовольче обладання, дієвими засобами просування є такі: заходи прямого маркетингу та реклама в Інтернет. Удосконалення інформаційної

системи управління торговельними процесами на підприємстві передбачає впровадження програмних інструментів планування, а також впровадження системи планування та контролю комунікацій. Відповідно до запропонованої концепції інформаційного розвитку системи планування, необхідним є розробка модуля «Бюджетування» та впровадження системи «BITRIX 24».

Було визначено прогностичні показники ефекту від удосконалення управління маркетингом на підприємстві ПП «ДеЛюкс». Вартісна оцінка заходів удосконалення управління маркетингом для магазину «ДеЛюкс» полягає у фінансуванні витрат по збору необхідної інформації та залученні до цього працівників як досліджуваного підприємства, так і інших об'єктів дослідження. Загальний обсяг бюджету витрат магазину на удосконалення управління маркетингом у 2019 році становитиме 514 тис.грн. Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів варто проводити з урахуванням того, що у 2019 році відбудеться зростання витрат підприємства на розробку та реалізацію засобів контролю маркетингових комунікацій, розробки власного сайту з можливістю забезпечувати продаж товарів. Також впровадження пропозицій до зміни товарної та цінової політики дасть можливість збільшити обсяги доходів підприємства. Від впровадження запропонованих заходів у 2019 році чистий прибуток зросте на 210,8 тис.грн, у 2020 році – на 283,9 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анфіногорова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногорова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. (Санкт-Петербург, квітень 2012 р.). – СПб. : Реноме, 2012. – С. 147-149.
2. Бовсуновская А.Я. Основы маркетинговой деятельности: учебное пособие / А.Я. Бовсуновская. – Днепропетровск., 2013. – с. 154
3. Бойчук І.Х., та ін. Економіка підприємств: Навчальний посібник / І.М. Бойчук, П.С. Харів, М.І. Хопчан.- Львів: Сполум, 2012.-210с.
4. Борисов Ю.Н. Маркетинг: 3-те видання / Ю.Н. Борисов. – Х.: Просвіта, 2013. - с.17-52.
5. Банзекуливахо М. Ж. Методики оценки эффективности маркетинговой деятельности на предприятии / М. Ж. Банзекуливахо, О. А. Скуматова // Вест. Полоц. гос. ун-та. – 2009. – № 4. – С. 31-34. – (Серия "Экономические и юридические науки").
6. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин. - Донецк, Деловая Литература, 2010 - 416с.
7. Бубела М. П. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві в сучасних умовах / М. П. Бубела // Вісник ВНТУ, 2017. - №2. – [електронний ресурс] – режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/.../2090>
8. Бугун О. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: інтегрований підхід [Електронний ресурс] - режим доступу: <http://conference.spkneu.org/2014/12/upravlinnya-marketingovoyu-diyal-nistyu-pidpriyemstva-integrovanij-pidhid/>
9. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. – Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.Ua/mrk/3/> (13.03.2014 р.).
10. Голяков А.П. Маркетинг-менеджмент: навч.посібник, 2-е видання / А.П. Голяков. – К.: Либідь, 2013. – с. 352

11. Голюков А.П. Основи маркетинга / А.П. Голюков. – К.: Либідь, 2013. – с. 414
12. Гораль А. Маркетингова товарна політика підприємства / А. Гораль // Збірник тез X Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції „Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання“, 25-26 квітня 2017 року. - Т. : ТНТУ, 2017. - Том 2. - С. 39.
13. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навч.посібник / В.Г. Герасимчук. – К.: Форум, 2012.- 100с.
14. Гірченко Т.Д., та ін.В. Маркетинг: Навч. посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. - Київ: ІНКОС, 2007.- 255 с.
15. Дані Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
16. Дейян А. Стимулирование сбыта: пер. с франц. под ред. С.Г. Божук / А. Дейян, А. Троядек, Л. Троядек. - Х. : Нева; Д., ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. - 128 с.
17. Дерев'янченко Т. Є. Маркетинговий аудит : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Т. Є. Дерев'янченко. – К. : КНЕУ, 2007. – 222 с.
18. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика : навч. посібн. / Т.Г. Діброва. - К. : Видавничий дім "Професіонал", 2014. - 320 с.
19. Діченко А.Л. Умови формування маркетингової товарної політики підприємств / А. Л. Діченко // Агросвіт, 2016. - №7. – С. 39-43
20. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні / А. Длігач // Маркетинг в Україні: - 2010. - № 9. -С. 13-16.
21. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / М.М.Єрмошенко. - К. : НАУ, 2001. - 204 с.
22. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України // Національна економіка: Інтелект ХХІ, 2017. - №1. – С. 66-71

23. Заяць Т.А. Управління маркетингом на підприємстві : монографія / Т.А. Заяць, І.О. Тарлопов, О.О.Пилипенко. - Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2006. - 253 с.
24. Королько В. Г. Паблік рилейшнз: наукові основи, методика, практика: монографія / В. Г. Королько - К. : Скарби, 2014. - 399 с.
25. Кардаш В.Я. Маркетингова політика: Навч. Посібник / В.Я. Кардаш. - К.: КНЕУ, 2010. – с. 418.
26. Кваско, А. В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентного потенціалу підприємства [Текст] / А.В. Кваско, М.М. Лавренюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 29-34.
27. Кравченко О.Г. Управління маркетингом: монографія / О.Г. Кравченко.- К.: ГЕНЕЗА. - 2014. - 424 с.
28. Крамаренко В. І. Маркетинг: навч. пос. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. - К : ЦУЛ, 2012. - 258 с.
29. Крючкова О.Н., Попов Е.В. Классификация методов маркетинга / О.Н. Крючкова, Е.В. Попов // Маркетинг, 2014. - № 4. – с. 56-62
30. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н.В. Куденко - К: КНЕУ, 2014. - 245 с.
31. Курс МВА по маркетингу / Шив Чарльз Д., Олександр Уотсон Хайэм / Пер. с англ. -Х., 2013. -717 с.
32. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій / Ю. В. Лаврова. – Х., 2012. – 227 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/37178/> (13.03.2014).
33. Ларіна Я. С. Методи аналізу та формування маркетингової товарної політики підприємств / Я. С. Ларіна // Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2015. - №3. – С. 108-113

34. Литл Джон Ф. Основы маркетинга: что же хотят ваши потребители? Надежный способ это выяснить.- Ростов на Дону: Феникс, 2014. - 400с.
35. Лукан А. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства / А. Лукан // ВІСНИК КНТЕУ, 2014. - № 5. – С. 41-47
36. Лэйхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. - Спб. : Питер, 2011. - 688 с.
37. Маджаро С. Международный маркетинг: пер. с англ. - М. : МО, 2014. - 264 с.
38. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підручник. К.: Хрещатик, 2006. - 798с.
39. Малюк С. О. Маркетингова політика хлібопекарських підприємств України / С. О. Малюк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 3. - С. 183-187.
40. Маркетинг менеджмент : науч. изд. / под ред. М.Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
41. Михайлов В. Использование сети Интернет в деятельности торговых-посреднических организаций / В. Михайлов // Маркетинг, 2013. - № 3. – с. 23-29
42. Мішустіна Т.С. Дослідження комплексу маркетингу підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації [Електронний ресурс] / Т. О. Чехранова, Т.С. Мішустіна // Ефективна економіка. – 2014. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
43. Наумова О.Е. Управління маркетингом в системі менеджменту підприємства / О.Е. Наумова // Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. - №7. – [електронний ресурс] режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/16210/1/55_Naumova_106_107_Modern_Problems.pdf
44. Нікіфорова Л.О., Ковтун Р Використання психоаналітичних методів в сучасному маркетингу - Збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-

практичної конференції «Європейська наука XXI століття - 2012» (07-15 грудня 2012) - Польща, Przemysl - стор. 22-25.

45. Нікіфорова Л.О., Ковтун Р. Особливості використання сучасних рекламних технологій в умовах становлення маркетингу в Україні / «Wykształcenie i nauka bez granic - 2012» Volume 6. Ekonomiczne nauki.: Przemysl. Nauka i studia [Електроний ресурс] - режим доступу: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2012/Economics/6_122279.doc.htm

46. Нікіфорова Л.О., та ін. Оптимізація маркетингової діяльності у сфері «business to business» / Л.О. Нікіфорова, Т.К. Мещерякова, Р. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету. - Хмельницький: ХНУ, 2013 - № 2. - С. 46 - 49.

47. Подкуйко Н.Д. Маркетинг: стратегия и практика / Н.Д. Подкуйко. - К.: Знание, 2010. - 531с.

48. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2008. – 246 с.

49. Палка І. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві / І. М. Палка // Ефективна економіка, 2015. - № 11. – [електронний ресурс] - режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4498>

50. Панчук А.С. Комплексна система стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства / А.С. Панчук // Вісник ДонНУЕТ. Серія : Економічні науки. - Донецьк : РВВ ДонНУЕТ, 2009. - № 3 (43). - С.71-80.

51. Пастухова В.В. Методичні рекомендації з використання SWOT-аналізу в системі стратегічного управління підприємством / В.В. Пастухова.- К., Мін. Освіти КНТЕУ, 2010. – с. 39

52. Пекар В. Пять принципов эффективного маркетинга / В. Пекар // Маркетинг и реклама, 2013. - № 9. – с. 74-82

53. Райко Д.В., та ін. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства / Д.В. Райко, Л.Е. Лебедева // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. - № 1. – С. 108-114
54. Решетникова И. Этапы становления и развития маркетинга в Украине / И. Решетникова // Маркетинг в Україні. - 2006. - № 5. - С. 15.
55. Ромат Є., Сендеров Д. Реклама теорія та практика / Є. Ромат, Д.Сендеров. – К.: Знання, 2013. – 505 с.
56. Скибінський С. В., та ін. Промисловий маркетинг. Теорія, світовий досвід і українська практика / С. В. Скибінський, А.Ф.Павленко, та ін. - К.: Знання, 2013 - 764 с.
57. Спаський Г.В. Шляхи підвищення виробництва конкурентоспроможної продукції / Г.В. Спаський // Економіка АПК. – 2016. – № 10. – С. 41–47.
58. Стрий Л. А. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, О. М. Рустамов. – Баку : Mars Print, 2011. – 428 с.
59. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність / А.С. Філіпенко. -К., 2014. -670 с.
60. Цибух В. Конкурентоспроможність підприємства / В. Цибух // Економіка України, 2013. - №4 - с.4 -14
61. Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособ. / В. А. Шаповалов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 345 с.
62. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи / А.А. Шиманська // Економіка: реалії часу, 2015. -№3. – С. 167-172
63. Штучка, Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору / Т. В. Штучка // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ, 2014. - Том 18. - № 3. - С. 96-102.

64. Яшева Г. А. Эффективность маркетинга : методика оценки и результаты / Г. А. Яшева // Практический маркетинг. – 2013. – № 78 (8). – С. 44-45.
65. Keller K. L. Marketing management / K. L. Keller, F. Kotler. – NY, 2008. – 816 p.
66. Aaker D. An empirical study of theories of organizational and occupational commitment / D. Aaker, D. Jacobson // Journal of Social Psychology. - 2005. - Vol. 97. - P. 15-22.
67. Baker M. J. (ed). IEBM Encyclopedia of Marketing (2001) London : Thomson Learning. C.14-15
68. Moller K. M. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction / K. M. Moller, K. A. Hallinen // Journal of Marketing Management. – 2000. – Vol. 16. – P. 29-54.
69. Novo J., Drilling down [Text] : Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet / Jim Novo// Booklocker, 3rd Edition, 2004.- 283c.
70. Coyes S., Gokey T. Customer Retention Is Not Enough. The McKinsey Quarterly, 2002, No. 2.
71. Dick A., Basu K. «Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework», Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 22, No. 2., pp. 99-113,1994.
72. Ferguson R, Hlavinka K. Loyalty trends 2006: Three evolutionary trends to transform your loyalty strategy. Journal of Consumer Marketing, 23 (5), 292-299.
73. Griffin J. Customer Loyalty: now to Earn It, now to Keep It., Lexington Books, New York, USA. 2001.
74. Gremler D., Brown S. «Service Loyalty: Its Nature, Importance and Implications», Proceedings American Marketing Association, pp. 171-180, 1996,
75. Jacoby J., Chestnut R. Brand Loyalty: Measurement and Management. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1978.

76. Manzie L. «Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery». Dissertation for the degree of Doctor of Technology, Helsinki University of Technology, 2002.
77. Neal W. «When Measuring Loyalty Satisfactorily, Don't Measure Customer Satisfaction». Marketing News, June 2000.
78. Oliver R. Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer. New York, McGraw- Hill Inc., 1997.
79. Reichheld F. «Loyalty-Based Management», Harvard Business Review, March April 1993, pp. 64-73.
80. Stanley W.W. Journal of Consumer Marketing / W.W. Stanley/ vol. 15, No. 5, 1998, pp. 435-448.
81. EITF 02-17: Recognition of customer relationship intangible asset acquired in a business combination. – September 11-12, 2002 с. 3
82. Дані агенства RETAILSTUDIO [Електроний ресурс] - режим доступу: <http://retailstudio.org/section/research>
83. Дані керівництва торговельного підприємства ПП «Делюкс».