

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра маркетингу

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«ТОВАРНА МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА  
ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами ТОВ «МЕГАФЛОР», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,  
спеціальності 075  
«Маркетинг»,  
спеціалізації «Маркетинг»

Вірченко Марини  
Анатоліївни

Науковий керівник  
кандидат технічних наук

Клібанська Олена  
Миколаївна

Гарант освітньої програми  
Доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу

Лабурцева Олена  
Іванівна

Київ 2019

## АНОТАЦІЯ

Вірченко М.А. «Товарна маркетингова політика підприємства» (за матеріалами ТОВ «МЕГАФЛОР», м. Київ) – Рукопис.

В випускній кваліфікаційній роботі на тему «Товарна маркетингова політика» за матеріалами ТОВ «МЕГАФЛОР» розглянуто формування товарної маркетингової політики на підприємстві, розробку товарної стратегії в межах товарної політики, яка в подальшому визначає напрямок розвитку підприємства на ринку, також розглянуті теоретичні засади товарної маркетингової політики та її основні завдання та цілі, досліджено маркетингове середовище підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР». В останньому розділі випускної кваліфікаційної роботи запропоновано напрямки удосконалення товарної маркетингової політики, які можна застосувати на підприємстві.

**Ключові слова:** маркетингова політика, товарна політика, товар, асортимент, економічні умови, товарний портфель, маркетингові заходи, реалізація.

## ABSTRACT

Virchenko M.A. "Commodity Marketing Policy of the Enterprise" (based on materials of LLC "MEGAFLOR", Kyiv) - Manuscript.

The final qualification work on the subject "Commodity Marketing Policy" based on the materials of LLC "MEGAFLOR" considered the formation of commodity marketing policy at the enterprise, the development of commodity strategy within the commodity policy, which further determines the direction of development of the enterprise on the market, also considered the theoretical principles of commodity marketing policy and its main goals and objectives, the marketing environment of the enterprise "MEGAFLOR" LLC is investigated. In the last section of the final qualification work the directions of improvement of commodity marketing policy which can be applied at the enterprise are offered.

**Keywords:** marketing policy, commodity policy, commodity, assortment, economic conditions, commodity portfolio, marketing measures, realization.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТОВАРНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕГАФЛОР».....	17
2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР».....	17
2.2. Дослідження товарної маркетингової політики ТОВ «МЕГАФЛОР» .....	32
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕГАФЛОР».....	44
3.1. Заходи щодо покращення товарної маркетингової політики .....	44
3.2. Вдосконалення маркетингової товарної політики.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	60
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах розвитку ринкових відносин в Україні, які насамперед характеризуються посиленням ролі споживачів, та зумовленим загостренням конкурентної боротьби на ринку збуту товару, особливої актуальності набуває питання формування товарної політики підприємства. У процесі торговельних стосунків на будь-якому ринку підприємство стає учасником боротьби за споживчі переваги. Тому неодмінною умовою ефективного функціонування підприємства в ринковій економіці стає розробка товарної стратегії в межах товарної політики, яка визначає напрямок і характер розвитку підприємства на ринку. Таким чином, у результаті економічних перетворень проявилися нові сфери взаємовідносин суб'єктів на ринку, що визначають основні напрямки розвитку економічної теорії та практики. Саме до таких напрямків належить розробка питань формування товарної стратегії підприємств.

Діяльність підприємства, орієнтованого на ефективний, довгостроковий, поступовий розвиток, передбачає вирішення таких основних завдань, як забезпечення стійких конкурентних переваг, завоювання міцних ринкових позицій, збільшення обсягу реалізованої продукції й чистого прибутку. Розробка й реалізація товарної політики практично завжди впливає як на характер і особливості складових комплексу маркетингу, так і на стійкий, ефективний розвиток підприємства. Сутність маркетингової товарної політики полягає у визначенні й розвитку оптимальної структури вироблених і реалізованих товарів на основі поточних і довгострокових цілей підприємства.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* У сучасній економічній літературі велика увага приділяється питанням методології формування товарної політики та розвитку її складових, як конкурентоспроможність товару, асортиментна політика, життєвий цикл товару, нові товари, товарна марка, бренд товару, товарна стратегія. Вивченню цих питань присвятили дослідження вітчизняні вчені: М.П. Афанасьєв, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, М.І. Белявцев, В.М. Власова, А.В. Войчак, В.М. Гриньова, П.С. Зав'ялов, С.М. Ілляшенко, В.Я.

Кардаш, І.В. Корнеєва, А.Н. Романов, Б.А. Соловійов, В.Є. Хруцкий. Окремі проблеми формування товарної стратегії підприємства досліджували зарубіжні вчені-економісти Генрі Ассель, Е. Дихтль, П. Дойль, С.М. Девіс, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Х. Прингл, П. Темпорал, М. Томпсон, М. Тротт, Х. Хершген., проте питання маркетингового управління товарною політикою недостатньо досліджені, що і визначило актуальність теми.

*Метою роботи* є вивчення теоретичних аспектів, дослідження практики формування маркетингової товарної політики та виявлення напрямків її вдосконалення.

*Завдання дослідження.* У відповідності до мети було поставлено такі завдання:

- обґрунтувати теоретичні засади товарної маркетингової політики підприємства;
- навести характеристику маркетингового середовища підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР»;
- здійснити дослідження товарної маркетингової політики ТОВ «МЕГАФЛОР»;
- обґрунтувати заходи щодо покращення товарної маркетингової політики;
- визначити напрямки вдосконалення маркетингової товарної політики.

*Об'єктом дослідження* є формування маркетингової товарної політики на підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР».

*Предметом дослідження* є сукупність проблем, що виникають при формуванні маркетингової товарної політики на підприємстві.

*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 підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій.

*Практична значущість роботи.* Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій по вдосконаленню управління маркетинговою товарною політикою підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР».

*Структура роботи.* Робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (з 72 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТОВАРНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні ринкові відносини вимагають нових підходів до розробки маркетингової товарної політики підприємства. Її актуальність підвищується в умовах постійного зростання конкуренції між виробниками товарів та послуг. З точки зору наукового підґрунтя у розвитку основних концепції товарної політики сьогодні у фаховій літературі присутні численні підходи, в межах яких обґрунтовано зміст досліджуваної категорії (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Наукові підходи до визначення змісту маркетингової товарної політики підприємства

№	Автор	Визначення змісту маркетингової товарної політики
1	2	3
1	Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. [30]	маркетингова товарна політика – діяльність з виборювання вигіршної позиції продукту підприємства в середовищі цільових та ресурсних ринків, мікро- та макроринкового оточення в умовах активної дії конкурентів та контрагентів
2	Петруня Ю. С. [56]	маркетингова товарна політика є комплексом заходів, в рамках яких один чи кілька товарів використовуються як основні інструменти торговельно-виробничо-збутової діяльності фірми
3	Стрікленд А., Томпсон А. [65]	товарна політика - це система дій підприємства для визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широкій можливості їх вибору
4	Іщенко С.В. [26]	товарна товарна політика - маркетингова діяльність, яка пов'язана з плануванням та здійсненням сукупності заходів та стратегій формування конкурентних переваг та створення таких характеристик товару, які роблять його постійно цінним для споживача та задовольняють ту чи іншу його потребу, забезпечує відповідний прибуток фірми
5	Порас Дж. та Сільвер Р. [67]	маркетингова товарна політика – це управління товарним асортиментом підприємства та оптимізацією товарних запасів
6	Діченко А.Л. [20]	товарна політика припускає визначений курс дій товаровиробника або наявності у нього заздалегідь обдуманих принципів поведінки

1	2	3
7	Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора [49]	товарна політика являє собою розробку визначених матеріальних і нематеріальних характеристик, які пропонуються для задоволення потреб і забезпечують очікувані вигоди як для споживачів, так і для товаровиробників

\*складено автором на основі [30, 56, 65, 26, 67, 20, 49]

Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. [30] характеризують маркетингову товарну політику як певним чином організовану роботу компанії з формування вигідного становища продукту підприємства серед аналогічних товарів-аналогів конкурентів з урахуванням впливу різних чинників маркетингового середовища.

Стрікленд А та Томпсон А. відзначають, що організація маркетингової товарної політики передбачає впровадження відповідного комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію товарного портфелю, виведення нових товарів на ринок, модифікації продуктів [65]. Подібний підхід до трактування змісту та мети товарної політики поділяють Порас Дж. та Сільвер Р., котрі розуміють її як систему заходів щодо управління асортиментною структурою та оптимізації самих товарів по відношенню до задоволення споживчого попиту на ринку.

Важливо також виокремити погляди вітчизняних науковців. Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора [49], на думку яких товарна політика є процесом формування відповідних матеріальних і нематеріальних ознак та властивостей товару, які забезпечують задоволення споживчого попиту та потреб виробників продукції. Подібні погляди мають Петруня Ю.Є. [56] та Іщенко С.В. [26]. На погляд наведених авторів маркетингова товарна політика - маркетингова діяльність, яка пов'язана з процесом формування системи підходів щодо розвитку конкурентних переваг та забезпечення для товару таких ознак, які дозволяють йому задовольняти споживчі потреби покупців та економічні інтереси власників бізнесу.

Таким чином, маркетингову товарну політику можна визначити як діяльність підприємства, що пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів маркетингу, які дозволяють забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності продукту та сформувавши оптимальний товарний



портфель, що дозволяє потреби споживачів та економічні інтереси власників підприємства.

З точки зору різних науковців обґрунтування та реалізація маркетингової товарної політики підприємства охоплює організацію маркетингових заходів, яка вимагає систематичного удосконалення методів розробки нових та ефективного коригування діючих товарних (продуктових) ліній, що потребує підвищення професіоналізму як розробників, так і виконавців маркетингових управлінських рішень у сфері управління товарним портфелем. Формування товарної політики на підприємствах різних галузей економіки має свою специфіку, обумовлену їх характерними рисами, такими як специфіка виробництва і споживання продукції (послуг), формування кадрових ресурсів, необхідність надання ряду додаткових послуг та сервісів. Особливості роботи кожного підприємства враховуються у процесі формування його маркетингової товарної політики. Також процес формування маркетингової товарної політики підприємства передбачає врахування життєвого циклу розвитку підприємства [14].

Розкриваючи теоретичні аспекти маркетингової товарної політики, варто зазначити, що вона відіграє вагомую роль у забезпеченні операційної і маркетингової діяльності. Маркетинговий вимір товарної політики визначається системою заходів, які спрямовані на забезпечення споживчого попиту з одного боку, а з іншого - на формуванні необхідного рівня економічної ефективності роботи компанії, що відповідає інтересам її власників [32].

Головні напрямки формування маркетингової товарної політики також перебувають в площині маркетингової діяльності та визначаються в значній мірі специфікою операційної діяльності. Це зумовлюється тим, що кожен товар має свою специфіку, за якою стоять відповідні операційні та технологічні процеси (у випадку складного виробництва), враховувати особливості яких завжди потрібно. Процес ефективного формування маркетингової товарної політики вимагає досягнення таких передумов [30, 56, 65, 26, 67, 20, 49]:

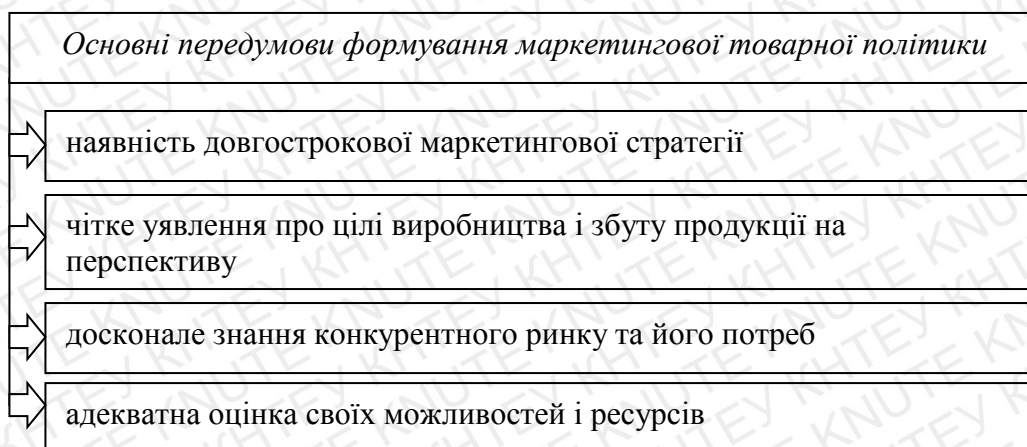


Рис. 1.1. Основні передумови формування маркетингової товарної політики

\*складено автором на основі [30, 56, 65, 26, 67, 20, 49]

Наведені на рис. 1.1 передумови характеризують необхідність зі сторони підприємства впровадження системи тактичного і стратегічного маркетингового планування. Заходи з реалізації напрямків товарної політики мають бути закріплені у маркетинговій стратегії підприємства [30, 56, 65, 26, 67, 20, 49].

В сучасних умовах формування ринкової економіки маркетингова товарна політика покликана вирішувати ряд специфічних завдань, перелік яких визначено на рис. 1.2. Визначення кола завдань маркетингової товарної політики підприємств є іноді неформалізованим процесом, який ініціюється на рівні окремих підрозділів або ж відділом маркетингу. У першому випадку реалізація окремих завдань маркетингової товарної політики буде приносити різні результати, які будуть співвідноситися з цілями різних відділів компанії. У другому випадку формування маркетингової товарної політики відбувається в чітко визначених межах у відповідності з обраною стратегією маркетингу.

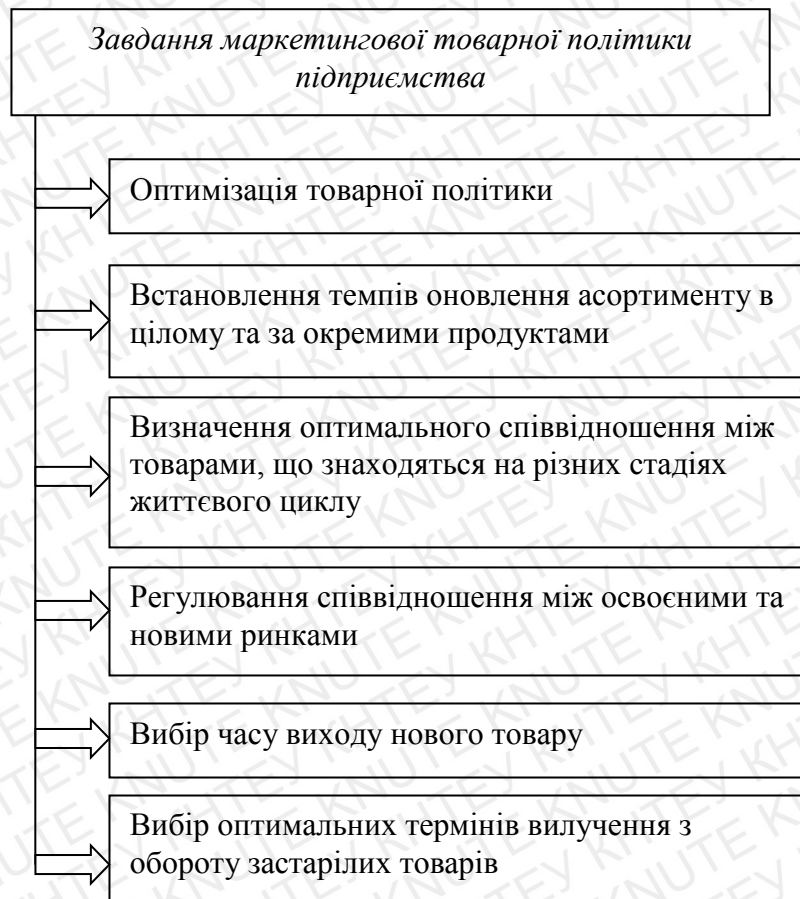


Рис. 1.2. Завдання маркетингової товарної політики підприємства

\*складено автором на основі [30, 56, 65, 26, 67, 20, 49]

У цьому плані важливим є проведення оцінки маркетингової інформації і гнучка розробка різних варіантів вирішення проблем розвитку товарної політики. Раціонально організована товарна політика не лише дозволяє оптимізувати процес розробки та модифікації товарного асортименту, але й забезпечує для топ-менеджменту компанії відповідний орієнтир у реалізації усього комплексу маркетингу [24, 41].

Головною метою маркетингової товарної політики є розробка такого продукту або послуги і таке управління цим процесом, аби інші складові маркетингової діяльності могли б використовуватися в найменшій мірі для досягнення цілей розвитку компанії [36].

Головні цілі маркетингової товарної політики підприємства наведено на рис. 1.3.

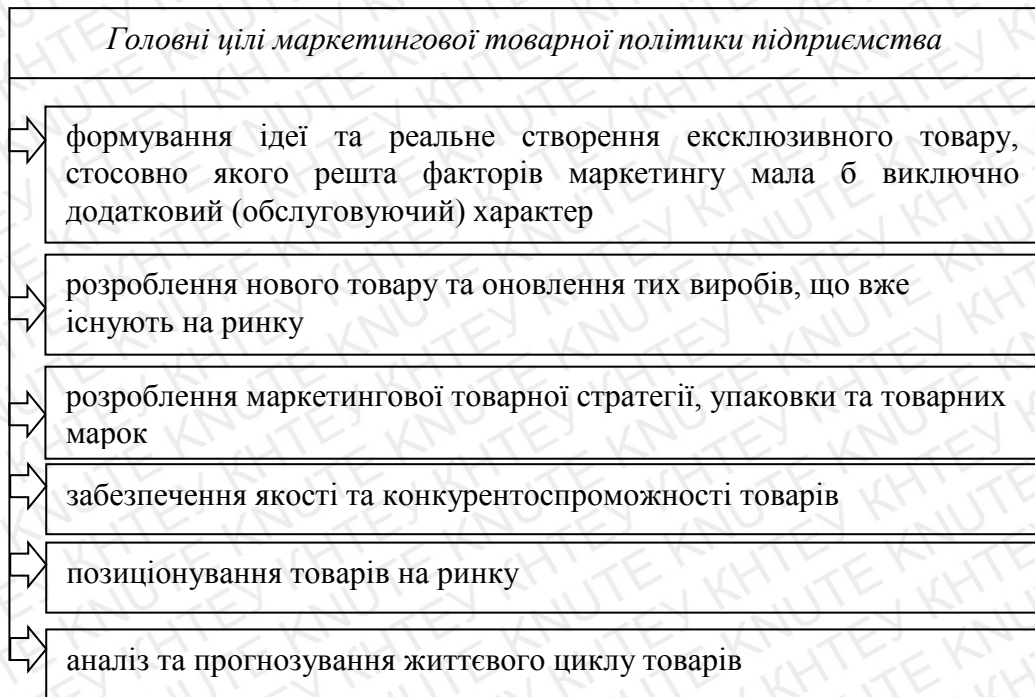


Рис. 1.3. Головні цілі формування маркетингової товарної політики

\*складено автором на основі [18, 26, 67, 20, 49]

Товарна політика передбачає досить різноманітний спектр цілей виробника продукції та вироблення ним раціональних принципів поведінки на ринку. Вона дозволяє забезпечити гнучкість у прийнятті рішень відносно керування процесами розвитку і модифікації товарів; підтримання його конкурентоспроможності на відповідному рівні; пошук для продуктів (особливо нових) оптимальних ринкових ніш; формування та реалізація заходів з удосконалення упакування, маркування, сервісного обслуговування продуктів [18, 26, 67, 20, 49].

Інструментарій здійснення маркетингової товарної політики підприємства включає певний перелік методологічних принципів, які дозволяють досягти достатнього рівня оптимальності товарного портфелю. В сукупності важливих підходів у розробці маркетингової товарної політики підприємства можна визначити продуктовий та портфельний підходи. У доповнення до вищесказаного варто розглянути класифікацію методів формування товарного асортименту підприємства, яку наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Класифікація методів оптимізації товарного портфелю**

<i>Група методів оптимізації товарного портфелю</i>	<i>Перелік методів</i>
<i>Методи виявлення споживчих переваг</i>	засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг; засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг; методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; модель Розенберга; багатомірні методи; методи зіставлення необхідного і реального профілю; моделі з ідеальною точкою
<i>Методи економічного аналізу</i>	ABC-XYZ-аналіз; Дібба-Симкіна; матриця Маркон; методи лінійного програмування
<i>Методи портфельного аналізу</i>	матриця BCG, адаптована матриця BCG; матриця General Elektrik або McKinsey; матриця «Темпи росту підприємства та темпи росту ніші»; матриця «Продукт та форма існування малого підприємства»; матриця розробки товару; матриця конкуренції за М.Портером; матриця «Товар-ринки» за І.Ансофом; матриця росту за рахунок зовнішнього придбання; матриця «Ціна-якість»; матриця «Якість й вертикальна інтеграція»; матриця стратегій на фазі впровадження

\*складено автором на основі [30, 56, 65, 26, 67, 20, 49]

Продуктовий підхід базується на дослідженні потреб споживачів та визначенні напрямків повного їх задоволення через модифікацію або ж оновлення товарного асортименту. Портфельний підхід передбачає структурування продуктового портфелю компанії та його систематизації за відповідними критеріями, що відповідають цілям розвитку підприємства.

Варто зазначити, що наявні методичні підходи оптимізації товарного портфелю базуються на оцінюванні ринкового сприйняття товару (послуги), які виробляються (постачаються) підприємством, а також на аналізі ефективності формування товарного портфелю. У відповідності до цього визначають ряд критеріїв оптимальності товарного портфелю, до яких можемо віднести наступні [30, 56, 65, 26, 67, 20, 49]:

- інформаційне забезпечення, яке використовується для оцінки оптимальності товарного портфелю;
- мета оптимізації товарного портфелю по відношенню до очікуваних результатів;
- чинники формування асортименту.

Процес розробки та впровадження маркетингової товарної політики підприємства можна визначити і як спосіб забезпечення комерційного посередництва, і як один з напрямів маркетингової активності. Маркетингова товарна політика передбачає конкретизацію напрямку дій виробника продукту та визначеність у нього відповідних принципів ринкової поведінки у відповідному товарному сегменті. У ході розробки товарної політики товаровиробники мають виходити із забезпечення послідовності прийнятих рішень і заходів для оптимізації товарного портфелю, забезпеченні конкурентоздатності продукції, досягненню цільових показників діяльності на обраних товарних нішах. До того ж даний процес включає розробку і реалізації комплексу заходів з удосконалення упакування, маркування, обслуговування продукту. Поміркована товарна політика слугує для топ-менеджменту компанії своєрідним індикатором ефективності маркетингових заходів, що здатні зрушити ситуацію в управлінні товарним портфелем в бік покращення.

Велика кількість підприємств під альтернативними варіантами формування маркетингової управлінської проблематики у сфері товарної політики вбачають вихід на нові ринки, зростання ринкової частки, модифікацію товарів, тощо. Такі альтернативні напрямки розроблюються на підставі відповідної маркетингової інформації, отриманої з результатів досліджень або емпіричним шляхом. Оцінка різних факторів на формування товарного портфелю дозволяє виявити бажані якісні та кількісні характеристики товару, які будуть відповідати наявним тенденціям розвитку відповідного товарного сегменту ринку. Процес розробки товарної політики розглядається як сукупність послідовних кроків, що мають стати базисом для прийняття

раціональних управлінських рішень з точки зору економічної ефективності товарного портфелю (рис. 1.4) [11, 23, 28, 31, 37, 45].



Рис. 1.4. Етапи процесу розробки товарної політики підприємства

\*складено автором на основі [11, 23, 28, 31, 37, 45]

Мета процесу розробки товарної політики підприємства полягає у визначенні відповідного комплексу маркетингових заходів, в основі якого лежить задоволення споживачів і економічна ефективність для функціонування підприємства.

З теоретичної погляду запропонований алгоритм формування товарної політики дає можливість здійснити цілісне сприйняття процесу формування товарної стратегії. З практичної точки зору вона дозволяє визначити і скоординувати всі складові маркетингового комплексу у відповідності з цілями досягнення оптимальності товарного портфелю [23].

Варто здійснити коротку характеристику кожного етапу запропонованого алгоритму.

Аналіз існуючих товарних груп, що включає в себе дослідження ринкових факторів, можливостей компанії та оцінку поточного товарного портфелю. Оцінювання оптимальності товарних ліній пропонується проводити за допомогою портфельного аналізу товарів з метою виявлення тих елементів товарної політики, на основі яких буде розроблюватися товарна стратегія.

Однією з головних задач, що вирішується на даному етапі, є розробка оптимального товарного портфелю. Для портфельного аналізу варто використати матрицю «зростання ринку – частка ринку БКГ» [41].

Визначення альтернативних варіантів маркетингових заходів у формуванні товарного портфелю. Основними напрямками маркетингових заходів є: впровадження елементів інновацій у товар, модифікація товару, елімінування товарного ряду. Напрямок інновації є потужним і ефективним інструментом для посилення товарної політики компанії, проте не всі підприємства в Україні можуть дозволити собі її запровадження. Це пов'язано із загальним стимулюванням до інноваційної діяльності на державному рівні, відсутності значних фінансових ресурсів у підприємств, відсутності кваліфікованих кадрів, що гальмує розвиток інноваційної діяльності України. Модифікація товару забезпечується через зміну або доповнення до вже існуючих його споживчих властивостей (функціональні, фізичні, дизайн, тощо). Модифікація досить тісно пов'язана з диференціацією, яка базується на розширенні продуктового ряду через створення нових, модифікованих товарів. Однак, у разі вибору диференціації товарного ряду як напрямку модифікації товарної лінійки варто завжди пам'ятати, що модифіковані товари не мають вступати в конкуренцію з уже існуючими товарами. Тому диференціація є обґрунтованою лише на окремих визначених сегментах ринку. Елімінування передбачає оновлення продуктового ряду через виключення певних товарних позицій. По суті, це процес, який обернений до диференціації товарного ряду.

Вибір напрямку реалізації товарної політики передбачає конкретизацію обраного напрямку (попередній етап). Тому на даному етапі відбувається конкретизація маркетингових інструментів і засобів, які необхідні для досягнення поставлених цілей в управлінні товарним портфелем.

Здійснення оцінювання обраного варіанту товарної політики дає підставу підприємству оцінити ефективність майбутньої товарної політики. Тобто підстрахування неефективних грошових вкладів. Після проведення маркетингового дослідження для оцінки доцільності вибору стратегії диференціації необхідно розробити комплекс заходів, які носять рекомендаційний характер і спрямовані на покращення процесу формування товарної стратегії підприємством у цілому:



- 1) повноцінне та повне інформаційне забезпечення компанії;
- 2) доступність і керованість маркетингової інформації (її вертикальна та горизонтальна скерована направленість);
- 3) циклічність при управлінні товарним асортиментом підприємства;
- 4) ефективність роботи персоналу, що у значній мірі впливає на товарну політику підприємства;
- 5) впровадження стратегії товару на ринок.

Говорячи про впровадження стратегії, то в даному випадку необхідно врахувати всі потреби споживача щодо товару, випустити продукт, що максимально задовольнив би бажання споживачів, при цьому необхідно вести активну комунікаційну діяльність, рекламувати компанію і товар, його переваги, створити позитивний імідж марки, заохотити споживачів до пробної покупки та формувати коло лояльних споживачів.

Завершальним етапом є впровадження обраного варіанту товарної політики. Особливості впровадження різних варіантів товарної політики фундаментально вивчалися Котлером Ф. [30].

Отже, маркетингову товарну політику можна визначити як діяльність підприємства, що пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів маркетингу, які дозволяють забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності продукту та сформувати оптимальний товарний портфель, що дозволяє потреби споживачів та економічні інтереси власників підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕГАФЛОР»

#### 2.1. Характеристика маркетингового середовища підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР»

ТОВ «МЕГАФЛОР» є спеціалізованим торговельним підприємством, що здійснює оптову та роздрібну реалізацію покриття для підлоги різних типів. На сьогодні постачальник підлогових покриттів компанія ТОВ «МЕГАФЛОР» пропонує споживачам широкий вибір продукції починаючи від спортивних покриттів до підлогового покриття комерційного типу (для офісів, лікарень, концерт-холів, кінотеатрів, тощо).

Компанія ТОВ «МЕГАФЛОР» була створена 23 вересня 2013 року. ТОВ «МЕГАФЛОР» спеціалізується на поставках і інсталяції професійних підлогових покриттів для об'єктів різного типу і призначення, а саме: медичних і загальноосвітніх установ, торгових і розважальних центрів, будинків офісного та готельного призначення, а так само покриттів для організації професійних, аматорських спортивних майданчиків і полів відкритого і закритого типу: футболу, тенісу, баскетболу, гандболу, волейболу, гольфу і т.д. Команда ТОВ «МЕГАФЛОР» - це фахівці з десятирічним досвідом роботи в даній сфері діяльності. За період професійної діяльності компанії були реалізовані наступні великі проекти: ДОКДБ клініка, відділення м Дніпро; офісні приміщення ТОВ «Астра», м Верхньодніпровськ; офісні приміщення ПАТ «Мотор Січ», м. Запоріжжя; приміщення готелю «Бон Готель»; офісні приміщення ПАТ «Арселор Міттал», м. Кривий Ріг»; готель «Аристократ», м. Полтава; СК "Арена"; ФК "Полтава", м. Полтава тощо.

З метою аналізу маркетингового середовища пропонуємо спочатку охарактеризувати особливості впливу зовнішнього середовища на діяльність досліджуваного підприємства. До факторів зовнішнього впливу, які формують макросередовище, можна віднести політико-правові, макроекономічні,

демографічні, науково-технічні. Усі разом наведені фактори визначають вплив на діяльність ТОВ «МЕГАФЛОР» на ринку покриття для підлоги.

З метою здійснення аналізу впливу факторів макро-маркетингового середовища на діяльність ТОВ «МЕГАФЛОР» пропонуємо застосувати підхід статистичного моделювання. З цією метою обрано декілька статистичних показників, які виражають вплив того чи іншого фактора на економіку. Далі, використовуючи методику кореляційно-регресійного аналізу проведено оцінку впливу окремих чинників на обсяги діяльності ТОВ «МЕГАФЛОР». Опис усіх показників, які були використані для дослідження впливу факторів макро-маркетингового середовища на діяльність підприємства, наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Змінні для побудови регресійної моделі впливу макроекономічних чинників на діяльність підприємства**

Назва змінної	Позначення	Опис змінної
1	2	3
Обсяг доходів підприємства, тис.грн	Y	Даний показник виражає обсяг доходів ТОВ «МЕГАФЛОР»
Рівень довіри населення до влади (політичний фактор)	X1	Даний показник виражає рівень налаштованості населення та бізнесу відносно політичної ситуації
Темп інфляції (макроекономічний фактор), %	X2	Визначає динаміку споживчих цін за обраний період
ВВП річний, номінальний (макроекономічний фактор), млрд.грн	X3	Даний показник характеризує сукупний результат функціонування економіки країн, має вплив на грошову масу
Чисельність економічно-активного населення (демографічний фактор), млн.осіб	X4	Виражає загальний рівень забезпеченості економіки країни трудовими ресурсами, є важливим для ринку підлогових покриттів, виробництва яких є ресурсомістким
Динаміка міграційних коливань чисельності населення (демографічний фактор), %	X5	Виражає динаміку чисельності населення у напрямку приросту або спадання, що спричинене міграційними потоками
Рівень інноваційності ВВП, пунктів (науково-технологічний фактор)	X6	Даний фактор визначає сприйнятність економіки до інноваційного розвитку

Джерело: складено автором

Формулювання базової концепції моделі впливу макро-факторів на діяльність ТОВ «МЕГАФЛОР» передбачає визначення основних видів моделей та опис змінних, які вони включають. Для дослідження було обрано модель лінійної множинної регресії. Показник  $Y$  є залежною змінною, на яку впливали ряд макро-факторів. Показники  $X_1$ - $X_6$  є факторними ознаками, які виявляють свій вплив на змінну  $Y$ . У ході проведення дослідження було сформульовано наступний алгоритм, що відображає концепцію дослідження:



Рис. 2.1. Алгоритм дослідження в рамках концепції моделі аналізу

Кореляційно-регресійний аналіз було здійснено з використанням програмного продукту Stata. Для формулювання вибірки було взято значення змінних з ресурсу Державної служби статистики України за останні 12 років. Використовуючи відповідну команду Stata (reg) з вказанням набору змінних моделі було отримано зведений результат параметрів множинної регресії (Додаток Г).

Як видно з Додатку Г, модель має достатній ступінь суттєвості впливу різних факторів на обсяги доходів ТОВ «МЕГАФЛОР», про що свідчать дані ( $R^2$ ). Отримані результати дозволяють зробити такі висновки:

1) Вплив політичного чинника є досить нерівномірним. У період з 2014 по 2015 рр. він досить сильно гальмував розвиток діяльності підприємства, що

пояснюється високим рівнем недовіри населення до політичної системи, яка існувала наприкінці 2013 року. Можна додати також, що на діяльність ТОВ «МЕГАФЛОР» чиниться певний тиск з боку органів державної влади в формі фіскального тиску, тиску місцевої влади. У першому випадку відбувається ініціювання ряду податкових перевірок, зважаючи на те, що компанія працює прибутково. Це мотивує податкові органи посилювати тиск. З іншого боку у підприємства виникають складнощі з вирішення питань довгострокової оренди земельних ділянок, на яких розміщені складські приміщення (зокрема в районі Дарницького вокзалу, м. Київ).

2) Вплив макроекономічної ситуації повторював у своїй динаміці вплив політичного фактору. Дестабілізація економічної ситуації в країні за 2014-2015 рр. призвела до уповільнення темпів зростання обсягів діяльності. Найбільш негативним макроекономічним чинником вплив був валютний курс, девальвація якого становила більш ніж 300%. Це повністю дестабілізувало цінову політику підприємства. У 2015 році були такі місяці, в яких компанія отримувала збитки від курсової різниці, які на 10-20% перевищували маржинальний прибуток від продажу ряду товарних позицій за довгостроковими контрактами на об'єкти. Після 2016-го року відбулася певна стабілізація ситуації.

3) Демографічний фактор виявляє прямий негативний вплив на діяльність підприємства. Зниження чисельності населення, зростання міграційних коливань, вражених у відтоці економічного активного населення за кордон, провокують вплив до скорочення попиту у роздрібному сегменті. Даний фактор містить значний ризик у довгостроковій перспективі. Приміром, зниження населення України на 10 млн. осіб через 10-15 років, за інформацією комерційного директора компанії, може призвести до скорочення потенційного попиту на 40-50%. Тому збутова політика компанії нині орієнтована також на активний розвиток продажів до комерційного (B2B) сегменту ринку.

4) Науково-технічний фактор в цілому позитивно впливає на діяльність підприємства, що пояснюється постійною зміною технологій та параметрів якості підлогових покриттів. Досить популярним стає тренд екологічних

покриттів, які виготовлені із синтетичних матеріалів, однак мають дуже високу якість та за своїм впливом ідентичні до натуральних матеріалів. З огляду на дефіцитність природних ресурсів (зокрема, наростання дефіциту деревини), майбутнє у сфері підлогових покриттів буде однозначно за полімерними матеріалами.

Надалі пропонуємо охарактеризувати особливості мікро-маркетингового середовища, яке представлено конкурентами, покупцями та постачальниками підприємства. Спочатку охарактеризуємо основні тенденції ринку підлогових покриттів в Україні.

Потенційний обсяг попиту на підлогові покриття перебуває в прямій залежності від темпів житлового та комерційного будівництва. На рис. 2.2 представлено показники, що відображають динаміку обсягів зданих в експлуатацію житлових та комерційних площ.



Рис. 2.2. Динаміка обсягів зданих в експлуатацію житлових та комерційних площ в Україні у 2016-2018 рр.

\*побудовано за даними Державної служби статистики України: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

Варто відмітити, що у 2018 році відбулося певне зниження обсягу зданих в експлуатацію площ приміщень на 1,5 млн.м2 або на 14,9%, що було зумовлено незначним зниженням темпів житлового будівництва. Однак, в перспективі, за умови покращення економічної ситуації в Україні, темпи житлового будівництва в перспективі мають зростати.

Обсяги виробництва покриття для підлоги у розрізі лінолеуму та ламінату (лінолеум – основна товарна група, на якій спеціалізується ТОВ «МЕГАФЛОР»), наведено на рис. 2.3. В якості інформаційної бази використано дані Державної служби статистики України.

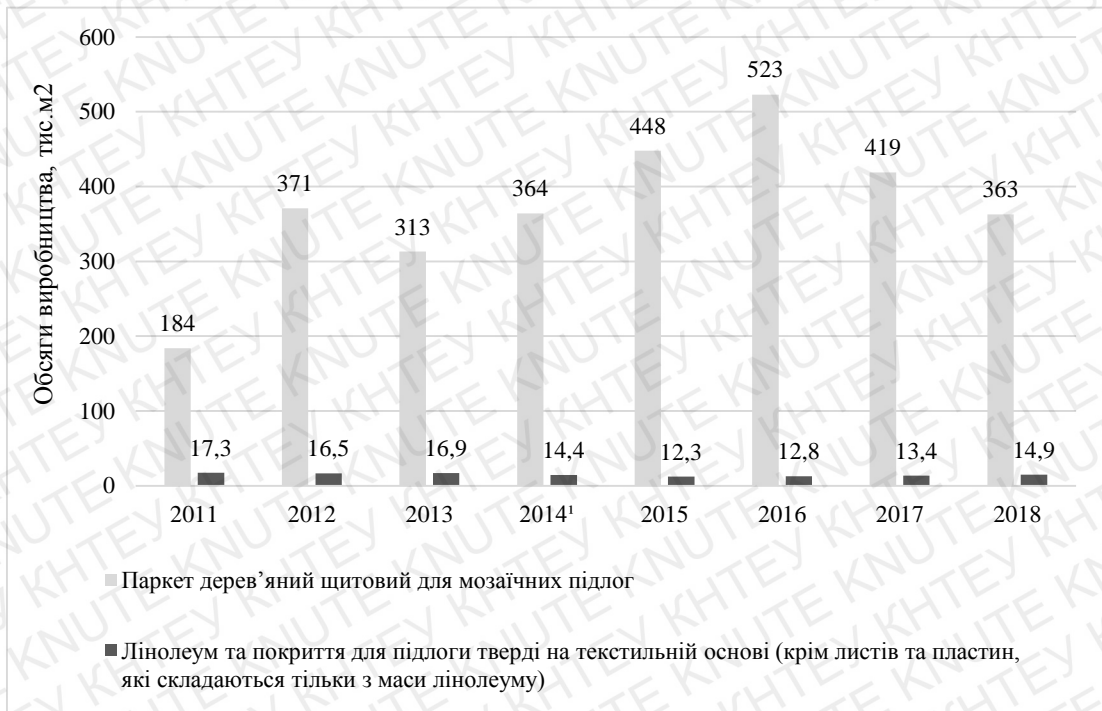


Рис. 2.3. Обсяги виробництва покриття для підлоги у розрізі лінолеуму та ламінату, тис.м<sup>2</sup>

\*побудовано за даними Державної служби статистики України: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

Як свідчать дані рис. 2.3, в цілому власне виробництво ламінату та лінолеуму має певні коливання. Виробництво ламінату досить суттєво скоротилося у 2014 році. Головним виробником вітчизняного ламінату є ПрАТ «Коростенський завод МДФ», який у 2015 році був викуплений німецькою промисловою групою «Kronospan». Обсяги виробництва ламінату мали максимальне значення у 2016 році, однак потім вони почали поступово скорочуватися, оскільки стабілізація курсу призвела до зростання представленості продукції імпортних виробників на ринку України. В цілому, з 2016 року на ринку покриття для підлоги помітна тенденція до зростання економічної активності.

Варто також охарактеризувати обсяги експорту та імпорту лінолеуму за 2011-2018 рр. З цією метою в якості інформаційної бази використано дані Державної фіскальної служби України, яка дозволяє отримати інформацію про експорт-імпорт товарів за кодом товарної позиції (в нашому випадку – код 5904 «Лінолеум; матеріали для підлоги, на текстильній основі»). Дані наведено на рис. 2.4.

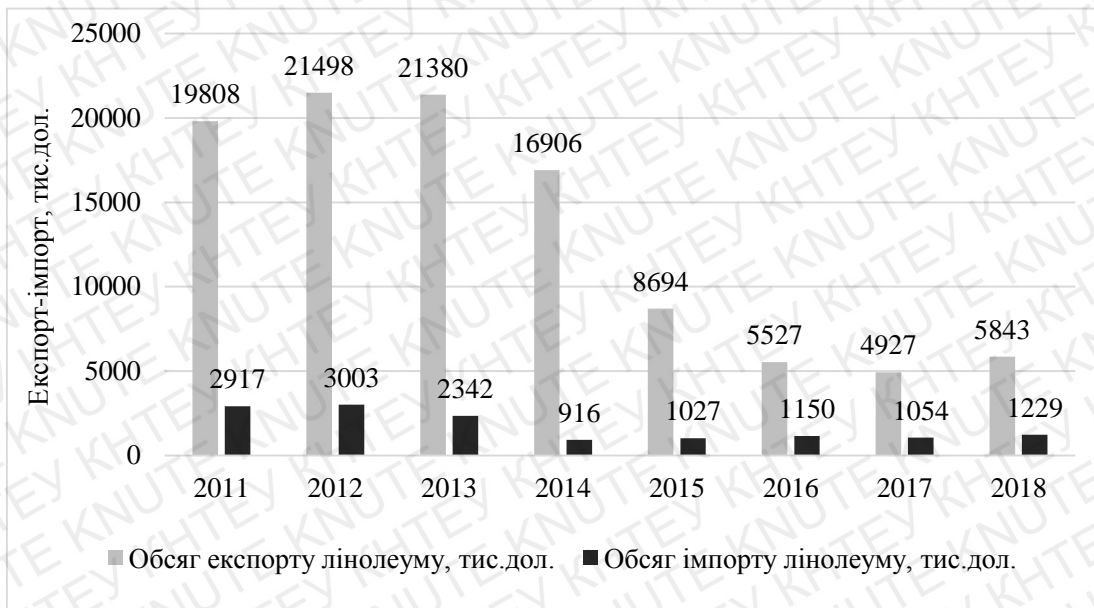


Рис. 2.4. Обсяги експорту-імпорту лінолеуму в Україні за 2011-2018 рр., тис. дол.

\*побудовано за даними ДФС України: <http://sfs.gov.ua/ms/f11>

Як свідчать дані Державної фіскальної служби, в цілому у 2015-2018 рр. досить помітним є різний спад зовнішньої торгівлі України лінолеумом. Обсяги імпорту скоротилися майже вчетверо у 2018 році порівняно з показником 2012-го року, а обсяги експорту – майже втричі. Це свідчить, з одного боку, про переорієнтацією виробників лінолеуму на внутрішній ринок, а з іншого – падіння обсягів експорту та імпорту у зв'язку зі скороченням сегменту комерційної нерухомості (лінолеум використовується переважно на комерційних об'єктах).

Підприємство ТОВ «МЕГАФЛОР» працює на конкурентному ринку. Однак, зважаючи на спеціалізований сегмент, який воно обрало, в м. Києві та



Київській області можна виділити невелику кількість основних конкурентів, які є подібними компаніями за своєю бізнес-логікою та ринком збуту:

- ТОВ «Підлога.ЮА»;
- ТОВ «Маг-Про»;
- ТОВ «Контракт-Спорт»;
- ТОВ «АСКМ Груп».

Проаналізуємо основні стратегічні групи конкурентів та визначимо їх конкурентний профіль. З цією метою доцільно взяти два ключові показники, які характеризують діяльність компаній конкурентів – обсяг виручки та оцінка співвідношення «ціна-якість». Перший показник було взято з даних фінансової звітності ТОВ «МЕГАФЛОР», а також від інсайдерської інформації працівників конкурентів. Другий показник – суто експертний, оцінювання його було здійснено комерційним директором ТОВ «МЕГАФЛОР». Карту стратегічних груп конкурентів наведено у на рис. 2.5.

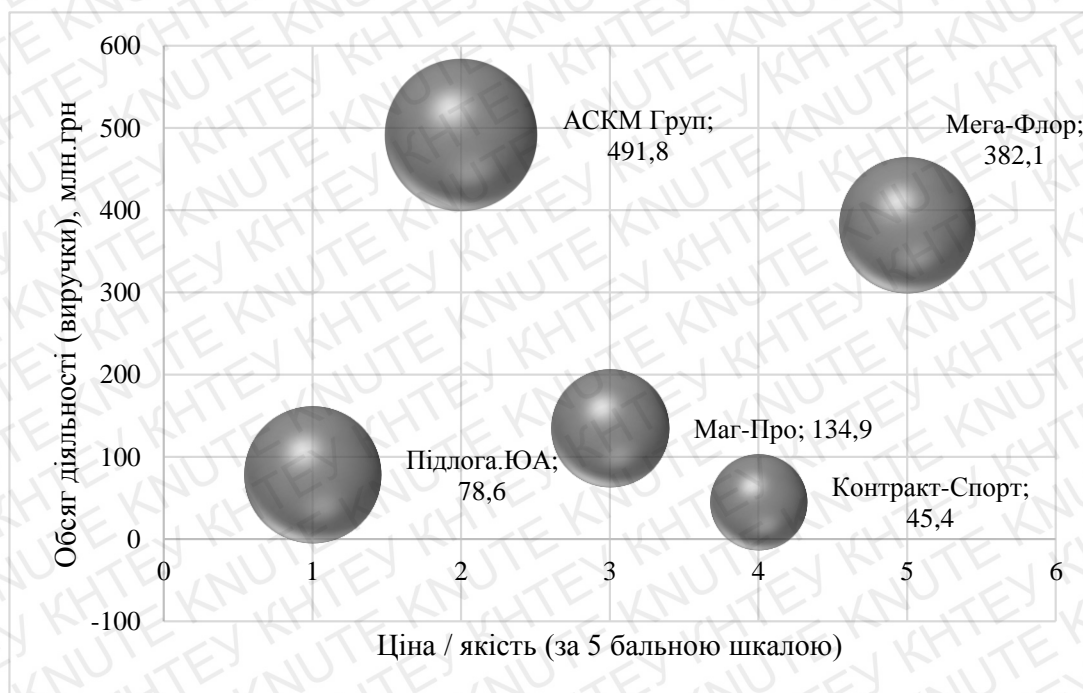


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів за параметрами обсягів діяльності та співвідношення «ціна / якість»

\*побудовано за даними комерційного директора

Як свідчать результати проведеної оцінки, компанії «МЕГАФЛОР» та «АСКМ Груп» є лідерами за параметрами співвідношення обсяг діяльності –

ціна/якість серед усіх конкурентів. Компанія «АСКМ Груп» здійснює позиціонування в декількох товарних сегментах, включаючи економ. Однак, у «МЕГАФЛОР» товарна лінійка продукції в економ-сегменті є більш звуженою, що знижує широту асортименту підприємства з одного боку, однак робить середню ціну продажу продукції вищою, ніж у конкурента «АСКМ Груп».

Також основні характеристики конкурентів, які було оцінено у балах, наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні характеристики конкурентів ТОВ «МЕГАФЛОР»

Фактори	Вага, пунктів	ТОВ «Підлога ЮА»	ТОВ «Маг-Про»	ТОВ «Контракт-Спорт»	ТОВ «АСКМ Груп»	ТОВ «МЕГАФЛОР»
1	2	3	4	5	6	7
Якість підлогових покриттів	0,15	8	4	6	5	6
Широта асортименту	0,15	5	2	4	3	5
Тривалість гарантії	0,05	3	5	4	5	4
Прийнятність цін	0,2	2	7	5	6	3
Привабливість знижок	0,1	4	8	6	7	2
Широта мережі збуту	0,1	5	9	7	8	4
Послуги при продажу	0,05	6	5	6	5	5
Відомість реклами	0,05	7	4	6	5	4
Привабливість акцій	0,05	3	8	6	7	9
Імідж торгової марки	0,1	2	8	5	7	1
<b>Конкурентна сила (зважена оцінка):</b>	<b>1</b>	<b>4,4</b>	<b>5,9</b>	<b>5,2</b>	<b>5,5</b>	<b>4,1</b>

\*оцінку проведено за даними експертного опитування менеджерів підприємств конкурентів

У табл. 2.2 наведено зведені результати оцінки конкурентної сили по основними компаніям-конкурентам ТОВ «МЕГАФЛОР». Вихідні дані (бали) за кожним критерієм було отримано на основі опитування менеджерів підприємств-конкурентів. Менеджерам ставилися питання стосовно їх особистої оцінки в балах окремих ознак для підприємств, які виступали конкурентами тій

компанії, в якій працював опитуваний респондент. Опитування проводилося у вересні 2019 року. З кожної компанії-конкурента було опитано по 1-му менеджеру, який висловив свої індивідуальні оцінки. За результатами проведеного конкурентного аналізу можемо зробити висновки про те, що найбільш сильну конкурентну позицію на ринку має підприємство ТОВ «Маг-Про» - 5,9 балів, а найменш сильну - ТОВ «МЕГАФЛОР» (4,1 бали).

Споживачів підлогових покриттів на підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР» можна поділити на дві групи: комерційні споживачі (сегмент B2B ринку) та кінцеві споживачі (домогосподарства). Структуризацію споживачів підлогових покриттів за сегментами наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Сегментація споживачів на ринку покриття для підлоги

\*побудовано за даними комерційного директора

Сегмент споживачів B2B ринку є найбільш перспективним для ТОВ «МЕГАФЛОР» в сучасних умовах, оскільки вони здатні здійснити великі обсяги закупівель або ж навіть здійснювати замовлення на періодичні основи. Для цих споживачів ТОВ «МЕГАФЛОР» надає також послуги з розробки індивідуальних дизайнерських рішень, що передбачають комбінування різних видів підлогових покриттів, а також послуги з монтажу покриттів сертифікованими спеціалістами компанії.

У сегменті домогосподарств формування попиту має сезонний характер. Пік споживчої активності спостерігається восени та влітку, коли активізуються

будівельні роботи з внутрішніх ремонтів. Однак, у останні 2 роки фактор сезонності попиту став проявлятися дуже слабо, він став більш рівномірним. Споживачі з економ сегменту мають змогу отримати недорогі лінолеуми від виробника Tarkett. Для більш вибагливих та заможних споживачів підприємство пропонує продукцію таких брендів як Nota та Haro.

Сегментацію споживачів за їх часткою у обсягах реалізації підлогових покриттів на підприємстві наведено на рис. 2.7.

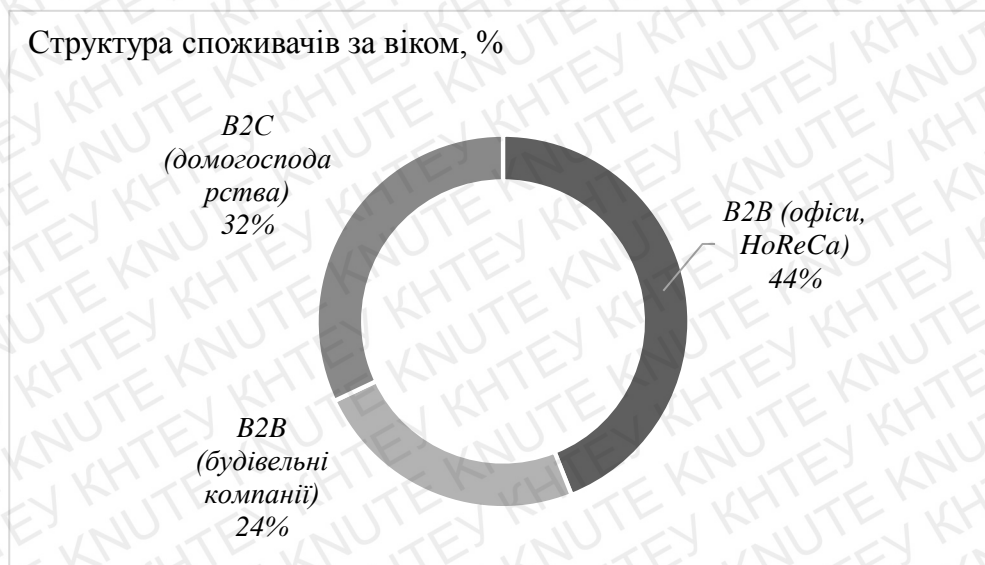


Рис. 2.7. Сегментація споживачів за їх часткою у обсягах реалізації підлогових покриттів на підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР» у 2018 році, %

\*побудовано за даними комерційного директора

Як можна бачити з рис. 2.7, на сегмент споживачів B2B в розрізі офісів, HoReCa припадало у 2018 році 44%. Це є найбільш вагомий сегмент споживачів. Другим, за важливістю, сегментом є домогосподарства, на які припадало 32%. На сегмент B2B в розрізі будівельних компаній припадало 24% від загальних обсягів проданої продукції.

Основними постачальниками покриттів для підлоги на ТОВ «МЕГАФЛОР» є такі підприємства-виробники:

**HARO** – німецький виробник високоякісних спортивних покриттів. Компанія поставляє готові модулі, а не окремі компоненти, що дозволяє гарантувати якість і довговічність покриття в цілому, а не окремих його елементів. Спортивні покриття HARO, які реалізують на ТОВ «МЕГАФЛОР»,

відповідають стандартам ISO 9001 і мають сертифікат за стандартом DIN 18032.2.

Noarplan – виробник каучукових покриттів з Нідерландів. Продукція входить топ-10 світових брендів з каучукових покриттів. Вона є сертифікованою за міжнародними стандартами та набула значного поширення по всіх регіонах світу.

Міжнародна компанія TARKETT – є одним із флагманів по виготовленню та збуту покриття для підлоги на натуральній та синтетичній основі. ТОВ «МЕГАФЛОР» пропонує різні види лінолеуму та спортивного ковроліну бренду TARKETT, який представлений в асортиментній лінії підприємства.

Forbo – провідний виробник підлогових покриттів, будівельних клеїв. На підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР» представлена категорія штучної плитки, виготовленої з полівінхлоридних якісних матеріалів. Сучасний дизайн поєднується з функціональністю, що сприяє створенню безпечного середовища всередині приміщення. Категорія продукції постачальника підходить також для зон високого навантаження.

Усі постачальники підлогових покриттів здійснюють періодичні поставки товарів на склади ТОВ «МЕГАФЛОР». Однак, у випадку роботи з сегментом B2B, постачання у обсягах від 150 м<sup>2</sup> відбувається за попереднім замовленням.

Варто розглянути також внутрішнє середовища підприємства. З цією метою розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Для цього розглянемо формування його доходів, витрат, майнового потенціалу та капіталу (за даними Додатків А та Б). Динаміку показників майнового потенціалу наведено у Додатку А. Як свідчать дані підприємства, воно є прибутковим. Обсяги діяльності та активів постійно зростають. Показники доходів, витрат та фінансових результатів діяльності підприємства наведено у Додатку Б та на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Динаміка показників фінансових результатів підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР» за 2014-2018 рр., тис. грн.

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

Як свідчать дані фінансової звітності підприємства, воно упродовж 2014-2017 рр. обсяги доходів підприємства мали постійну тенденцію до зростання. У 2015 році доходи зросли на 9%, у 2016 році – на 25%, у 2017 році – на 29%. Однак, у 2018 році обсяг доходів підприємства скоротився на 24%, що було зумовлено падінням внутрішнього попиту на продукцію підприємства (рис. 2.1). Обсяги валового прибутку у 2017 році зменшились на 4275 тис. грн. або на 8%. У 2018 році відбулося зростання результатів господарської діяльності, зокрема обсяг чистого прибутку збільшився на 5% (рис. 2.8).

Виходячи з проведеного дослідження маркетингового середовища підприємства було обґрунтовано основні загрози та можливості його розвитку, визначено переваги та недоліки ключових напрямків діяльності, зокрема в плані формування товарного асортименту, цін і каналів збуту (табл. 2.2).

Вихідні дані для формування матриці SWOT-аналізу наведено у Додатку Д. У даному додатку було описано покроково алгоритм побудови матриці SWOT-аналіз, яка відображає вплив чинників маркетингового середовища на діяльність ТОВ «МЕГАФЛОР» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## SWOT-аналіз впливу чинників маркетингового середовища на діяльність ТОВ «МЕГАФЛОР»

	<p style="text-align: center;"><i>Можливості (O)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень довіри населення до влади (політичний фактор) (4,8)</li> <li>- ВВП річний, номінальний, макроекономічний фактор (5,6)</li> <li>- Динаміка міграційних коливань чисельності населення (4,9)</li> <li>- Організація товарного забезпечення (4,8)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Загрози (T)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Темп інфляції (макроекономічний фактор), (-4,9)</li> <li>Чисельність економічно-активного населення (7,2)</li> <li>Рівень інноваційності ВВП (-4,8)</li> <li>Кількість покупців підлогових покриттів (-7,2)</li> <li>Вимоги до екологічності покриттів (-3,6)</li> <li>Доступ до джерел фінансування (-5,4)</li> <li>Конкуренція (-4,9)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Сили (S)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Привабливість акцій (0,05)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Поле SO («Максі-Максі»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Сформувані нові акційні програми;</li> <li>- Розробити нову систему дисконтів</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Поле ST («Максі-Міні»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розглянути альтернативні джерела фінансування закупівель при імпорті</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Слабкості (W)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Якість продукції (-0,3)</li> <li>- Прийнятність цін (-0,8)</li> <li>- Привабливість знижок (-0,6)</li> <li>- Широта мережі збуту (-0,5)</li> <li>- Послуги при продажу (-0,05)</li> <li>- Відомість реклами (-0,15)</li> <li>- Імідж торгової марки (-0,7)</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Поле WO («Міні-Максі»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Переглянути існуючі канали збуту;</li> <li>-Розробити заходи просування бренду</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Поле WT («Міні-Міні»)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Сформувані напрямки оптимізації товарного асортименту з урахуванням зростання якості;</li> <li>-Удосконалити цінову політику;</li> </ul>

\*за даними Додатку Д

Отже, за результатами проведеного дослідження маркетингового середовища підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР» можемо сформувані такі висновки:

- Вплив політичного чинника є досить нерівномірним. На діяльність ТОВ «МЕГАФЛОР» чиниться певний тиск з боку органів державної влади в формі фіскального тиску, тиску місцевої влади. Вплив макроекономічної ситуації повторював у своїй динаміці вплив політичного фактору. Найбільш негативним

макроекономічним чинником вплив був валютний курс, девальвація якого становила більш ніж 300%. Демографічний фактор виявляє прямий негативний вплив на діяльність підприємства. Науково-технічний фактор в цілому позитивно впливає на діяльність підприємства, що пояснюється постійною зміною технологій та параметрів якості підлогових покриттів.

- Підприємство ТОВ «МЕГАФЛОР» працює на конкурентному ринку. Однак, зважаючи на спеціалізований сегмент, який воно обрало, в м. Києві та Київській області можна виділити невелику кількість основних конкурентів, які є подібними компаніями за своєю бізнес-логікою та ринком збуту: ТОВ «Підлога.ЮА»; ТОВ «Маг-Про»; ТОВ «Контракт-Спорт»; ТОВ «АСКМ Групп»;

- За результатами проведеного конкурентного аналізу можемо зробити висновки про те, що найбільш сильну конкурентну позицію на ринку має підприємство ТОВ «Маг-Про» - 5,9 балів, а найменш сильну - ТОВ «Мега Флор» (4,1 бали);

- На сегмент споживачів B2B в розрізі офісів, HoReCa припадало у 2018 році 44%. Це є найбільш вагомий сегмент споживачів. Другим, за важливістю, сегментом є домогосподарства, на які припадало 32%. На сегмент B2B в розрізі будівельних компаній припадало 24% від загальних обсягів проданої продукції.

- Основними постачальниками покриттів для підлоги на ТОВ «МЕГАФЛОР» є такі підприємства-виробники: HARO; Noraplan; TARKETT та Forbo. Усі виробники постачають продукцію високої якості, яка є відомою в усьому світі.



## 2.2. Дослідження товарної маркетингової політики ТОВ «МЕГАФЛОР»

Товарна маркетингова політика на підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР» є складовою комплексу маркетингу підприємства. Основні етапи формування товарної політики для досліджуваного підприємства на ринку покриттів для підлоги наведено на рис 2.9.

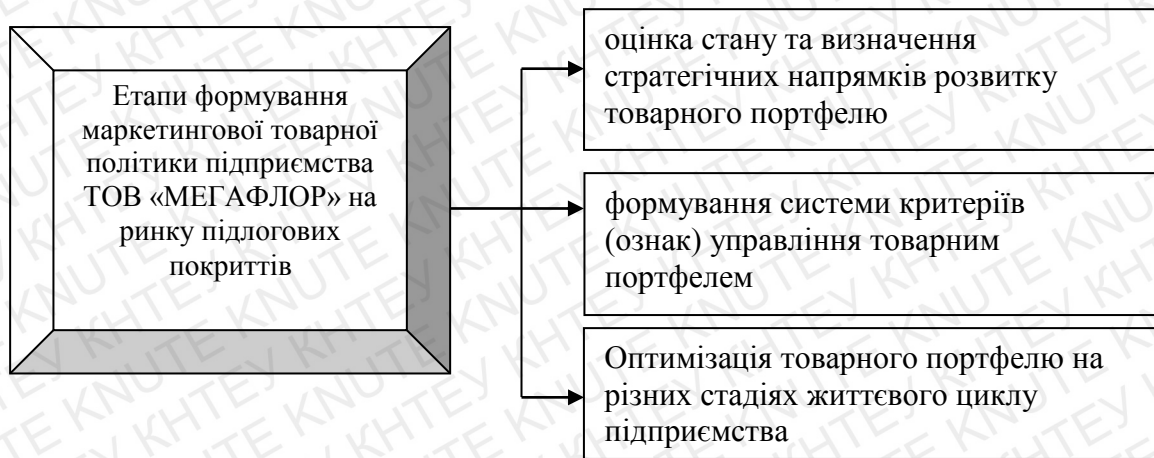


Рис. 2.9. Етапи формування маркетингової товарної політики підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР» на ринку підлогових покриттів

\*за даними комерційного директора

Механізм маркетингової товарної політики підприємства організовано за принципом категорійного менеджменту. Відповідальним за формування маркетингової товарної політики підприємства є комерційний директор (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Організаційна структура комерційного відділу ТОВ «МЕГАФЛОР»

\*за даними підприємства

Комерційний директор здійснює загальний аналіз ринку підлогових покриттів. Йому підпорядковуються бренд-менеджери трьох основних напрямків: бренд-менеджер з каучукових покриттів, бренд-менеджер з лінолеуму, бренд-менеджер зі спортивних покриттів. Бренд-менеджери також здійснюють глибокий аналіз ринку, кожен по своєму та суміжним напрямкам. Вони вносять пропозиції на зміну товарного портфелю на розгляд комерційному директору.

Також організаційний механізм формування маркетингової товарної політики передбачає включення до цього процесу керівників відділів роздрібно та оптового продажу. Вони надають бренд-менеджерам відповідну інформацію стосовно реакції покупців на продукцію відповідного напрямку. Усі можливі скарги та побажання клієнтів передаються через менеджерів з продажу або регіональних менеджерів до бренд-менеджерів. Вони в свою чергу здійснюють прямі комунікації з клієнтами по вирішенню ряду питань, що стосуються комплектності товару, його відповідності встановленим вимогам.

На підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР», на мій погляд, присутній досить суттєвий недолік у формуванні товарної політики. Бренд-менеджери є слабо мотивованими у прийнятті рішень стосовно зміни товарного портфелю, його удосконалення. Це пов'язано з тим, що бренд-менеджер на підприємстві де-факто є операційною ланкою у комунікаціях між замовником і керівництвом відділів роздрібного та оптового продажу. Це нівелює позитивний ефект категорійного менеджменту в напрямку оптимізації управління товарним портфелем. Система мотивації бренд-менеджерів хоча є прив'язаною до обсягу продажу відповідних груп товарів, однак вона не враховує КРІ процесу продажу, динаміку темпів оновлення асортименту, рівня задоволеності споживачів, тощо.

Характеристика змісту основних критеріїв товарної політики ТОВ «МЕГАФЛОР» на ринку покриттів для підлоги передбачає визначення основних ознак формування товарного портфелю. В якості таких ознак можна визначити економічні, технічні і нормативні (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Критерії формування товарного портфелю ТОВ «МЕГАФЛОР»

\*за даними підприємства

Технічні критерії покриття для підлоги поділяють на екологічні (екологічність синтетичних матеріалів, з яких виготовлені покриття для підлоги), естетичні і параметри призначення (для спорт-майданчиків, офісів, ресторанів і готелів, приватного житла), економічні – на вартість (в межах кожної лінійки

покриття для підлоги є товари економ-сегменту, середнього та високого цінового сегментів), маржинальність (рівень націнки) та рівень попиту (інтенсивність продажу тих чи інших позицій). Група нормативних параметрів є характеристикою експлуатаційних параметрів (негорючість, витримка на стирання, витримка перепаду температур, гідрофобність).

Важливо охарактеризувати структуру формування товарного портфелю досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Характеристика структури товарного портфелю ТОВ «МЕГАФЛОР»**

Бренд	Категорія продукції	Товарний асортимент (колекції)
HARO	Спортивний паркет	Helsinki, london, berlin, melbourne, rome
NORAPLAN	Каучукові покриття для підлоги	Noraplan – valua, Noraplan-unita, Noraplan-ultra-grip, Noraplan-stone, Noraplan-signa, Noraplan-sentica, Noraplan-eco, Norament-926-satura
TARKETT	Лінолеум	Smart, Force, Iq aria, Primo plus, Iq optima, Iq eminent, Iq megalit, Iq monolit, Prisma, Iq granit acoustic, Iq toro sc
FORBO	Плитка ПВХ, спортивний лінолеум, ковролін	Плитка ПВХ (Effekta Standard), спортивний лінолеум (Sportline Standart/Classic), ковролін (Flotex Penang, Flotex Metro, Flotex Calgary)
BALSAN	Ковролін	Trocadero, Togo, Tanzanie, Masai, Les Greens Confort+, Kaviar, Jersey, Highland, Équinoxe
CCRass	Штучна трава	JUTAggrass PIONER 40-50/130, JUTAggrass Effective 15, Condor Champion, Condor Game, Condor Mondial XL
GRABO	Підлогове покриття	Diamond standart plaza, Diamond standart metal, Strongair elite, Springair elite, Jumpair basic grabo, Jumpair basic, Top extra

Розробка товарної політики ТОВ «МЕГАФЛОР», яке здійснює організацію системи збуту покриттів для підлоги, передбачає врахування максимально можливої кількості побажань споживачів у параметрах товарного портфелю. Розглянемо обсяги продажу підлогових покриттів підприємством ТОВ «МЕГАФЛОР» (Додаток Е, рис. 2.12).

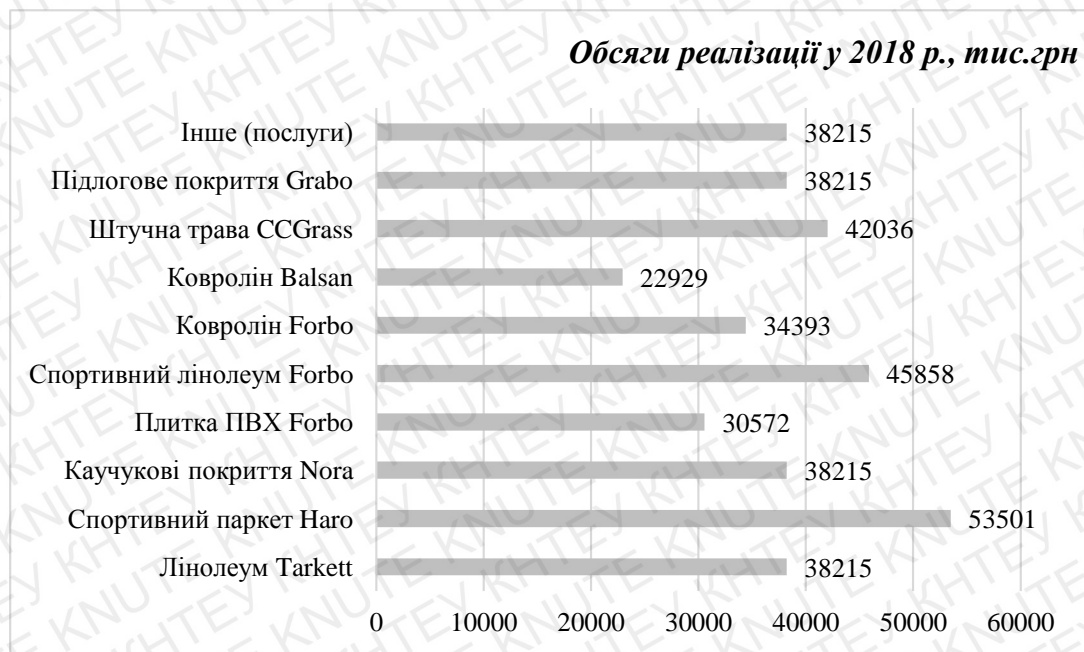


Рис. 2.12. Обсяги продажу підлогових покриттів підприємством ТОВ «МЕГАФЛОР» у 2018 р. за видами товарів, тис. грн.

*\*побудовано за даними Додатку Е*

У 2016-му році обсяги продажу підлогових покриттів на ТОВ «МЕГАФЛОР» склали 342808 тис. грн. У 2017 році обсяг продажу підлогових покриттів збільшився на 23530 тис. грн або на 6,9%. Зростання обсягів продажу можна було спостерігати за такими товарними групами як «Спортивний паркет Hago» – на 15,8%, «Каучукові покриття Noga» – на 2,0%, «Спортивний лінолеум Forbo» – на 11,7%, «Ковролін Forbo» – на 22,1%, «Штучна трава CCGrass» – на 18,7%, «Підлогове покриття Grabo» – на 6,9%, «Інше (послуги)» – на 20,2%.

У 2017-2018 рр. обсяг продажу підлогових покриттів збільшився на 15809 тис. грн або на 4,3 %. Зростання обсягу реалізації товарів відбувалося за усіма товарними групами. При цьому максимальні обсяги зростання реалізації можна було спостерігати за такими групами як «Спортивний паркет Hago» – на 12,3%, «Спортивний лінолеум Forbo» – на 8,9%, «Ковролін Forbo» – на 17,4%, «Штучна трава CCGrass» – на 14,7%, «Підлогове покриття Grabo» – на 4,3%, «Інше (послуги)» – на 15,9%.

Структуру формування товарного портфелю ТОВ «МЕГАФЛОР» наведено на рис. 2.13.

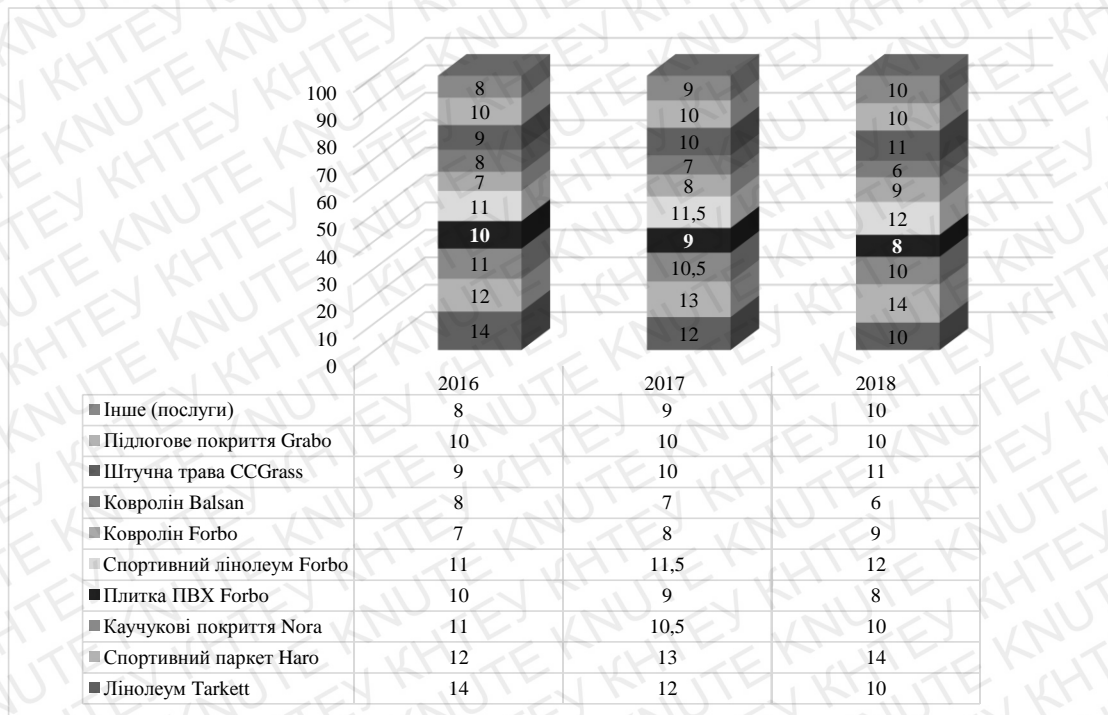


Рис. 2.13. Структура формування товарного портфелю ТОВ «МЕГАФЛОР» у 2016-2018 рр., %

\*побудовано за даними Додатку Е

Як видно з рис. 2.13, у структурі формування товарного портфелю ТОВ «МЕГАФЛОР» значну частку у 2016 році мали такі товарні групи покриттів: «Лінолеум Tarkett» – 14%; «Спортивний паркет Haro» – 12%; «Плитка ПВХ Forbo» – 11%; «Спортивний лінолеум Forbo» – 10%, «Каучукові покриття Noga» – 11%. У 2017-2018 рр. значну питому вагу в обсягах реалізації стала займати товарна група «Штучна трава CCGrass» – 11%.

Здійснимо ранкінг товарного портфелю підприємства за критеріями питомої ваги в обсягах продажу та темпів росту реалізації за кожною товарною групою підлогових покриттів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Результати ABC-XYZ аналізу товарного портфелю ТОВ «МЕГАФЛОР»

Товарні групи підлогових покриттів	Групи ABC		Групи XYZ	
	Частка в обсягах продажу, %	ABC	Темп зростання обсягів продажу, пунктів	XYZ
Плитка ПВХ Forbo	10	B	0,869	Z
Спортивний лінолеум Forbo	14	A	1,123	Y
Лінолеум Tarkett	10	A	0,993	Y
Штучна трава CCGrass	8	C	0,927	Z
Каучукові покриття Nora	12	A	1,089	Y
Спортивний паркет Hago	9	C	1,174	X
Ковролін Balsan	6	C	0,894	Z
Інше (послуги)	11	A	1,147	X
Ковролін Forbo	10	B	1,043	Z
Підлогове покриття Grabo	10	B	1,159	X

Параметри частки обсягів продажу визначено виходячи з наступних умов:

- Група А – товарні позиції з часткою в обсягах продажу від 11%;
- Група В – товарні позиції з часткою в обсягах продажу 10-11%;
- Група С – товарні позиції з часткою в обсягах продажу до 9% включно.

Параметри темпів росту в обсягах продажу визначено виходячи з наступних умов:

- Група Х – товарні позиції з темпами зростання обсягів продажу вище 1,10 пункти;
- Група Y – товарні позиції з темпами зростання обсягів продажу від 0,99 до 1,09 пункти;
- Група Z – товарні позиції з темпами зростання обсягів продажу вище 1,10 пункти.

Виходячи з показників, які наведені у табл. 2.5, проведено упорядкування окремих товарних груп в межах товарного портфелю ТОВ «МЕГАФЛОР» за параметрами питомої ваги кожної товарної групи та темпів росту обсягів продажу (рис. 2.14).

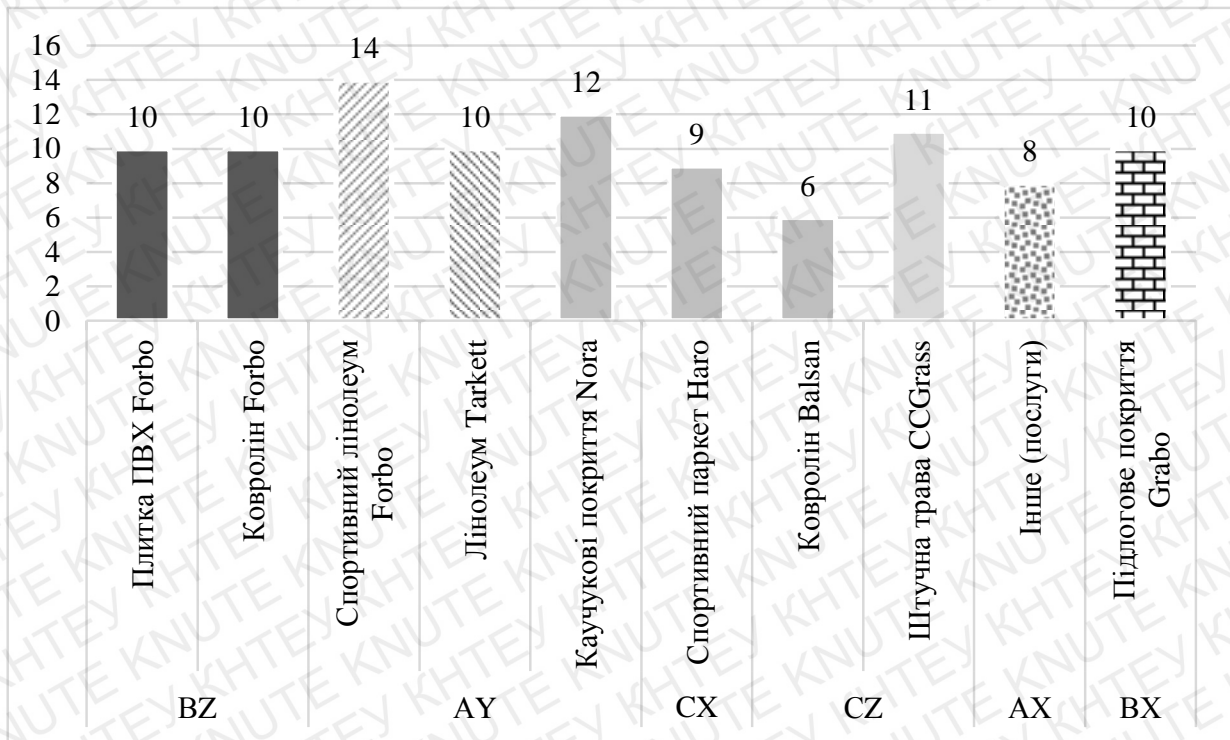


Рис. 2.14. ABC-XYZ-ранжування товарного портфелю (питома вага в обсягах продажу – темпи росту реалізації), %

Відповідно до результатів аналізу товарного портфелю за методом ABC перспективними для зростання обсягу продажу та формування товарного портфелю є такі товарні групи підлогових покриттів як підлогові покриття Grabo та послуги з проектування дизайнерських рішень та укладання підлоги. Для наведених товарних груп спостерігалися значні темпи росту обсягів продажу. На них припадало 18% від загального обсягу продажу (рис. 2.15).



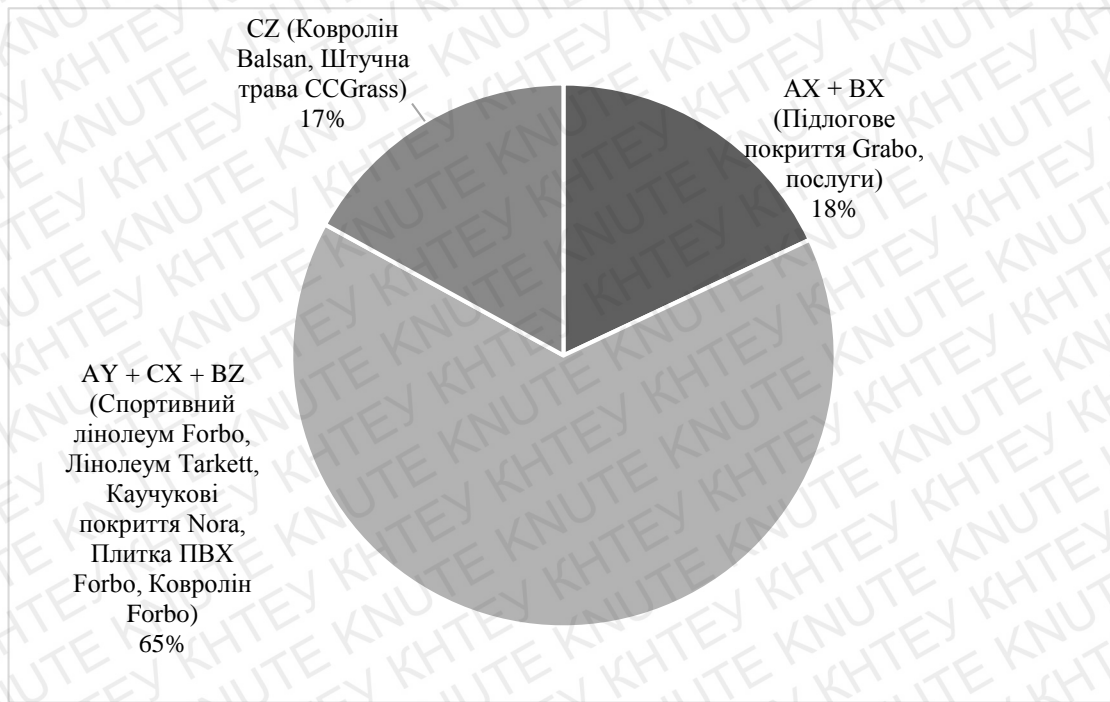


Рис. 2.15. ABC- XYZ структура товарного портфелю (питома вага в обсягах продажу – темпи росту реалізації), %

Товарні групи підлогових покриттів «Плитка ПВХ Forbo», «Спортивний лінолеум Forbo» та «Підлогове покриття Grabo» мають середню перспективу свого розвитку. Попит на дані групи товарів має стабільну динаміку. Вони складають 65% від загального обсягу продажів. Решта товарних груп (Ковролін Balsan, Штучна трава CCGrass) потребують перегляду формування асортименту у розрізі цих груп. Частка даних груп становить 17%.

Проаналізуємо показники ефективності товарної політики досліджуваного підприємства на основі визначення прибутковості продажу товарів у розрізі товарних груп та в цілому. Проаналізуємо показники обсягу валового прибутку (вартості націнки) по окремим групам товарів (Додаток Ж, рис. 2.16).

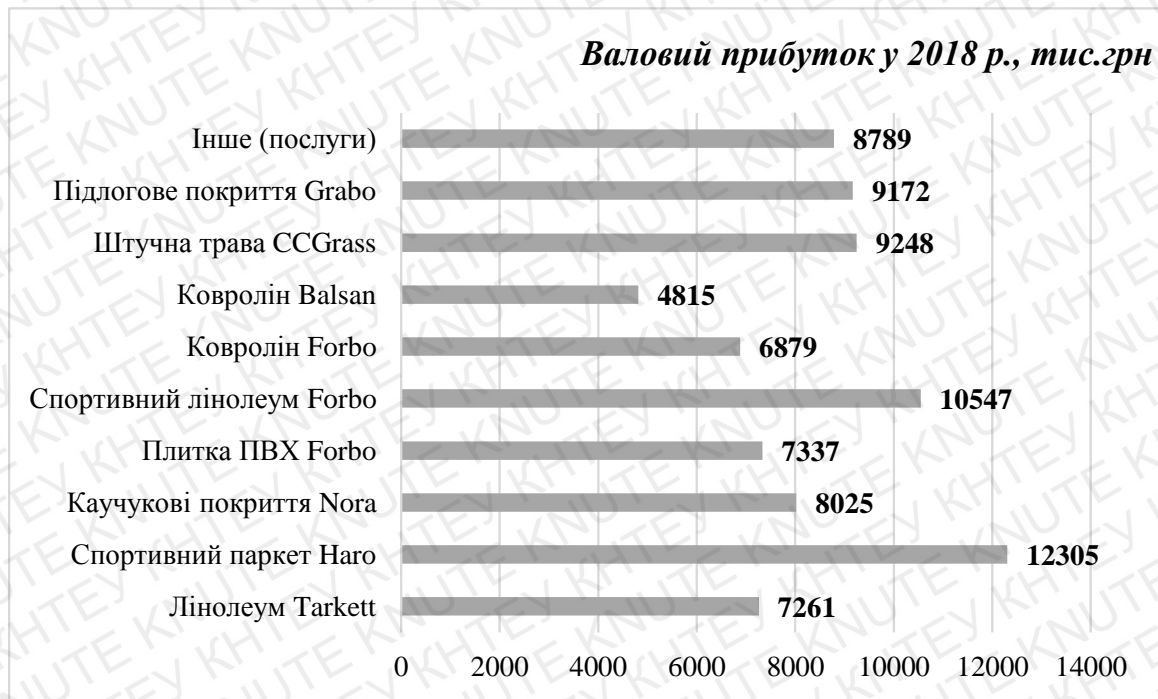


Рис. 2.16. Обсяги валового прибутку від реалізації товарів у 2018 р., тис. грн

*\*побудовано за даними Додатку Ж*

Показник валового прибутку виражає різницю між виручкою (доходом) від продажу та собівартості товару. Комерційний прибуток дорівнює сумарному обсягу торговельних націнок на реалізовані товари. За даними, наведеними у Додатку Ж бачимо, що обсяг валового прибутку підприємства у 2017 році становив 77337 тис. грн., а у 2018 році він збільшився на 7041 тис. грн або на 9,1%. Найбільші обсяги валового прибутку можна було спостерігати у 2018 році для таких товарних груп підлогових покриттів як «Спортивний паркет Наро» – 12305 тис. грн., «Штучна трава CCGrass» – 9248 тис. грн, «Інше (послуги)» – 8789 тис. грн.

Показники доходності товарного портфелю визначають рівень торговельної націнки на різні товарні групи. Було розраховано співвідношення між валовим прибутком та собівартістю реалізованих товарів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінка рівня прибутковості товарних груп підлогових покриттів  
ТОВ «МЕГАФЛОР», 2017-2018 рр., %**

Колекції підлогових покриттів	Роки		Зміна прибутковості (+/-), %
	2017 р.	2018 р.	п.п.
Лінолеум Tarkett	25,70	23,46	-2,24
Спортивний паркет Haro	25,60	29,87	4,27
Каучукові покриття Noga	24,90	26,58	1,68
Плитка ПВХ Forbo	32,70	31,58	-1,12
Спортивний лінолеум Forbo	27,10	29,87	2,77
Ковролін Forbo	23,40	25,00	1,60
Ковролін Balsan	26,70	26,58	-0,12
Штучна трава CCGrass	26,20	28,21	2,01
Підлогове покриття Grabo	22,50	31,58	9,08
Інше (послуги)	35,13	29,87	-5,26
Разом	26,76	28,34	1,58

Як можна бачити з табл. 2.6, сукупна прибутковість по усім товарним групам у 2018 році становила 28,34%, що на 1,58% вище порівняно з попереднім роком. Середній рівень рентабельності продажу підлогових покриттів на ТОВ «МЕГАФЛОР» у 2017 році становив при цьому 26,76%. При цьому найбільш прибутковими були такі товарні групи підлогових покриттів: «Спортивний паркет Haro» – 29,87%, «Плитка ПВХ Forbo» – 31,58%, «Спортивний лінолеум Forbo» – 29,87%, «Штучна трава CCGrass» – 28,21%, «Підлогове покриття Grabo» – 31,58%, «Інше (послуги)» – 29,87%.

Отже, організаційний механізм формування маркетингової товарної політики передбачає включення до цього процесу керівників відділів роздрібного та оптового продажу. Вони надають бренд-менеджерам відповідну інформацію стосовно реакції покупців на продукцію відповідного напрямку. Усі можливі скарги та побажання клієнтів передаються через менеджерів з продажу

або регіональних менеджерів до бренд-менеджерів. Вони в свою чергу здійснюють прямі комунікації з клієнтами по вирішенню ряду питань, що стосуються комплектності товару, його відповідності встановленим вимогам. Комерційний директор здійснює загальний аналіз ринку підлогових покриттів. Йому підпорядковуються бренд-менеджери трьох основних напрямів: бренд-менеджер з каучукових покриттів, бренд-менеджер з лінолеуму, бренд-менеджер зі спортивних покриттів. Бренд-менеджери також здійснюють глибокий аналіз ринку, кожен по своєму та суміжним напрямкам. Вони вносять пропозиції на зміну товарного портфелю на розгляд комерційному директору. Відповідно до результатів дослідження товарного портфелю за методом ABC, перспективними для зростання обсягу продажу та формування товарного портфелю є такі товарні групи підлогових покриттів як: підлогові покриття Grabo та послуги з проектування дизайнерських рішень та укладання підлоги. Для наведених товарних груп спостерігалися значні темпи росту обсягів продажу. На них припадало 18% від загального обсягу продажу. Товарні групи підлогових покриттів «Плитка ПВХ Forbo», «Спортивний лінолеум Forbo» та «Підлогове покриття Grabo» мають середню перспективу свого розвитку. Попит на дані групи товарів має стабільну динаміку. Вони складають 65% від загального обсягу продажів. Решта товарних груп (Ковролін Balsan, Штучна трава CCGrass) потребують перегляду формування асортименту у розрізі цих груп. Частка даних груп становить 17%.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МЕГАФЛОР»

#### 3.1. Заходи щодо покращення товарної маркетингової політики

Покращення маркетингової товарної політики підприємства має бути спрямоване передусім на оптимізацію товарного портфелю. Цей процес має враховувати особливості бізнес-процесів та наявні тенденції у зміні структури асортименту підлогових покриттів. Розробка оптимальної моделі товарної політики передбачає формування відповідного алгоритму удосконалення товарного портфелю, який умовно можна представити на рис. 3.1.

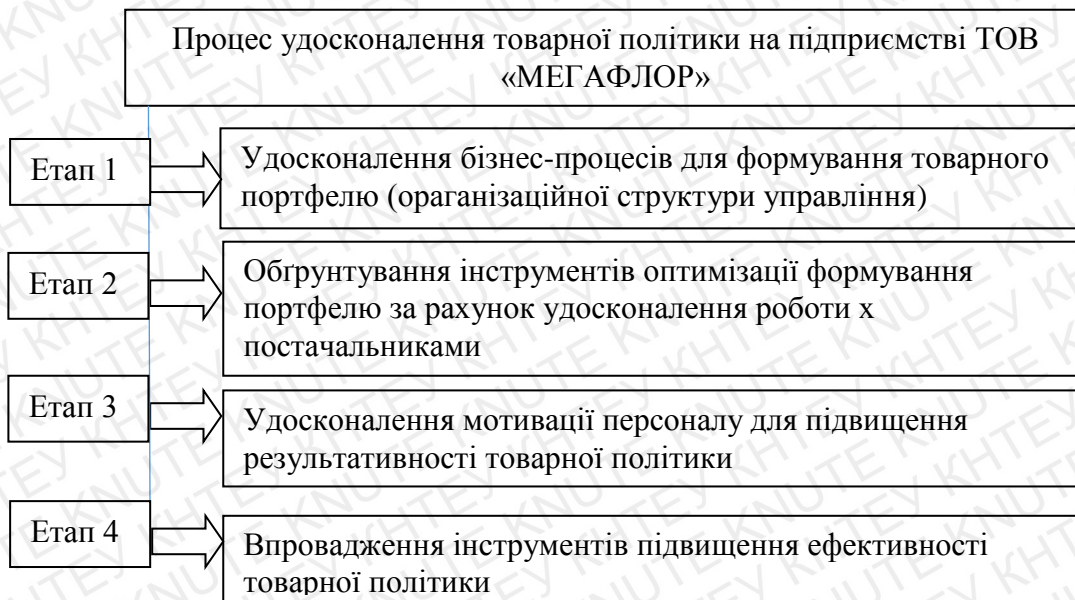


Рис. 3.1. Процес удосконалення товарної політики на підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР»

\*складено автором

Удосконалення бізнес-процесів для формування товарного портфелю має передбачати передусім формування оптимальної організаційної структури на рівні комерційного відділу, яка має враховувати усі особливості та нюанси сучасного ринку підлогових покриттів. На наш погляд, варто здійснити зміну у функціоналі бренд-менеджерів комерційного відділу, які відповідають за постачання лише своїх окремих груп товарів. Справа в тім, що на сучасному етапі бренд-менеджери не відповідають безпосередньо за результати продажу

продукції в роздрібному та оптовому сегментах. Це накладає певний негативний відбиток як на сам процес організації їх роботи, так і на результати формування товарного асортименту. На наш погляд, бренд-менеджери мають відповідати за увесь цикл товароруху продукції від її постачання до реалізації. При цьому вони повинні мати право переваги своїх рішень перед рішеннями керівників відділу роздрібних продажів та керівника відділу оптових продажів. Це дозволить з одного боку підвищити рівень гнучкості прийнятих бренд-менеджерами рішень, а з іншого – підвищить рівень їх відповідальності за результати формування товарної політики. Оптимізовану організаційну структуру комерційного відділу, яка дасть змогу більш ефективно формувати товарну політику підприємства, наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Оптимізована організаційна структура комерційного відділу

\*складено автором

Лінією з двома стрілочка показано встановлення функціональних зв'язків між окремими посадами в межах комерційного відділу. Перелік функцій бренд-менеджерів в рамках формування товарної політики має розширитися, відповідно до чого бренд-менеджери повинні мати змогу здійснювати формулювання завдань для інших працівників нижчої ланки управління (менеджерів).

Перелік розширених функцій бренд-менеджерів в рамках удосконалення товарної політики ТОВ «МЕГАФЛОР» наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1

**Перелік розширених функцій бренд-менеджерів в рамках удосконалення товарної політики ТОВ «МЕГАФЛОР»**

<i>Поточна ситуація (наявні функції)</i>		<i>Пропозиції (пропоновані функції)</i>	
Планування закупівель	+	Планування закупівель	+
Контроль постачання	+	Контроль постачання	+
Встановлення цін	- (виконує керівник відділу роздрібних продаж або керівник відділу оптових продаж)	Аналіз та пропонування цін для узгодження комерційним директором	+/-
Планування складської програми	-/+ (основну роботу з планування виконує комерційний директор)	Пропозиції до формування складської програми	+/- (бренд-менеджери мають впливати на рішення по обсягу складу в рамках кожної товарної позиції)
Організація викладки товарів у дистрибуторів	- виконує керівник відділу роздрібних продаж	Організація викладки товарів у дистрибуторів	-/+
Планування бюджету продажів (опт та роздріб)	- виконує комерційний директор	Планування бюджету продажів (опт та роздріб)	-/+

+ функція присутня у бренд-менеджера

- функція відсутня у бренд-менеджера

+/- бренд менеджер має переважний вплив на бізнес-процес

-/+ бренд менеджер має консультативний (рекомендаційний) вплив на бізнес-процес

Наведені пропозиції до організаційного механізму формування товарної політики мають вплинути на підвищення її ефективності в цілому, а також закріпити перспективи більш результативної роботи персоналу комерційного відділу в напрямку удосконалення і розвитку існуючого товарного портфелю.

Наступним важливим етапом удосконалення товарної політики є оптимізація роботи з постачальниками. Формування взаємовигідних відносин з постачальниками підлогових покриттів передбачає визначення заходів, які передусім дадуть змогу підвищити рівень ділової репутації, знизити іміджеві

ризика у ході виконання контрактів з постачання товарів на ТОВ «МЕГАФЛОР».

Наступним важливим етапом удосконалення комерційної діяльності є оптимізація роботи з постачальниками. Формування взаємовигідних відносин з постачальниками товарів передбачає визначення заходів, які передусім дадуть змогу підвищити рівень ділової репутації, знизити іміджеві ризики у ході виконання контрактів з постачання товарів на ТОВ «МЕГАФЛОР».

До організаційно-економічних заходів, що спрямовані на покращення показників управління ланцюгами постачання підлогових покриттів на підприємство можна віднести роботу по аналізу основних бізнес-процесів закупівлі з використанням споживчо-орієнтованого підходу та маркетингових інструментів посилення іміджу. За результатами дослідження, які було отримано у розділі 2, можна зробити висновок про необхідність розвитку ряду напрямків у сфері закупівельної діяльності, які дозволять підвищити оперативність та гнучкість процесів організації та планування формування товарного портфелю (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Напрямки удосконалення товаропостачання підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР»

\*складено автором

Для коригування процесу управління поставками підлогових покриттів на підприємство пропонується здійснити зміну схему організації поставок.



Відповідальність та повноту прав щодо регулювання поставок у розрізі окремих товарних груп пропонується закріпити за бренд-менеджерами, які будуть повністю відповідати за процеси комунікацій з постачальниками, налагодження схем відвантаження і транспортування товарів, ведення угод від їх ініціації до завершення.

Комерційний директор має відповідати за узгодження цінової політики та роздрібних цін з основними постачальниками, які здають товар під реалізацію. Також функції комерційного директора мають обмежитися управлінням договірними умова в межах діючих контрактів. При цьому мають бути розширені функції бренд менеджерів. Характеристику пропонованої зміни у системі управління поставками товарів на ТОВ «МЕГАФЛОР» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Рекомендовані зміни у бізнес-процесах постачання підлогових покриттів на підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР»**

ДО реструктуризації бізнес-процесів організації товаропостачання		Пропоновані зміни	ПІСЛЯ реструктуризації бізнес-процесів організації товаропостачання	
Посада	Функції		Посада	Функції
Комерційний директор	Узгодження цін	Функція залишається	Комерційний директор	Узгодження цін
	Узгодження графіків поставок	Функція переходить до бренд менеджера		Контроль ефективності закупівель
	Узгодження асортименту			
Менеджери	Дзвінки клієнтам	Функція залишається.	Менеджер координатор	Дзвінки клієнтам
	Ведення ділової переписки	Вводиться нова назва посади – менеджер-координатор		Ведення ділової переписки
	Підготовка продукції до відвантаження	Функція переходить до бренд менеджера	Бренд-менеджер	Підготовка продукції до відвантаження
	Контроль відвантаження			Контроль відвантаження

\*складено автором

Для комерційного директора пропонується включення в перелік його обов'язків нової функції контролю ефективності поставок. Це має значно посилити самодостатність комерційного відділу у процесі організації товаропостачання і тим самим підвищити загальні результати здійснення комерційної діяльності. Програму напрямків підвищення ефективності управління постачанням підлогових покриттів на ТОВ «МЕГАФЛОР» у 2020 році наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Програма напрямків підвищення ефективності управління постачанням підлогових покриттів на ТОВ «МЕГАФЛОР» у 2020 році**

Перелік заходів	Посади, які відповідають за імплементацію завдань	Квартали 2020 р				Разом, дн.
		1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	Квіт. 2020	
Розробка засобів аналізу постачання та формування логістичних операцій при поставках	Заступник керівника, Комерційний директор	15	-	-	-	15
Формування нових засобів оцінки якості товарів у процесі їх приймання	Комерційний директор	5	-	-	-	5
Забезпечення механізму моніторингу визначення планових потреб у закупівлі	Комерційний директор	3	10	-	-	13
Формування концепції системи організації логістичних процесів на складі	Комерційний директор	-	8	15	-	23
Формування системи аналізу комерційних умов угод з постачальниками	Комерційний директор, бренд-менеджери	-	-	5	4	9
Формування напрямків удосконалення асортименту	Бренд-менеджери	-	-	-	18	18
Разом, днів	-	23	18	20	22	83

\*складено автором

Зміст запропонованих змін полягає у тому, що поточна посада менеджерів має бути змінена посадою менеджера-координатора. Частина управлінських

функцій регіональних менеджерів перейдуть до бренд-менеджерів. Частину управлінських функцій в плані контролю логістики та комунікацій з клієнтами пропонується передати від комерційного директора до бренд-менеджерів.

Таким чином, запропоновані напрямки удосконалення товарної політики, насамперед, передбачають внесення корективів в поточні бізнес-процеси комерційної діяльності. Для удосконалення управління варто здійснити впровадження нової посади – бренд-менеджер. Бренд-менеджери мають відповідати за увесь цикл товароруку по своїй категорії продукції від її постачання до реалізації. Запропоновані заходи оптимізації управління товарною політикою на ТОВ «МЕГАФЛОР» дадуть можливість значно оптимізувати функціонал та посадові обов'язки працівників комерційного відділу, покращити та збільшити ефективність процесів управління структурою асортименту підлогових покриттів. З метою оптимізації товарного портфелю було обгрунтовано основні заходи, що дозволять підвищити ефективність управління ланцюгами постачання підлогових покриттів на підприємство.

### **3.2. Вдосконалення маркетингової товарної політики**

Результатом проведеної аналітичної роботи є вивчення можливостей підприємства щодо подальшого зростання обсягу продаж та визначення основних протидіючих факторів.

Для вдосконалення маркетингової товарної політики ТОВ «МЕГАФЛОР» необхідно визначити основні напрямки формування оптимального товарного портфелю та розробки ефективної складської програми щодо закупівлі підлогових покриттів. Формування складської програми є важливим складовим етапом забезпечення ефективності товарної політики, яка є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку.

Розробка складської програми підприємства має базуватися на наступній системі цілей (рис. 3.4):

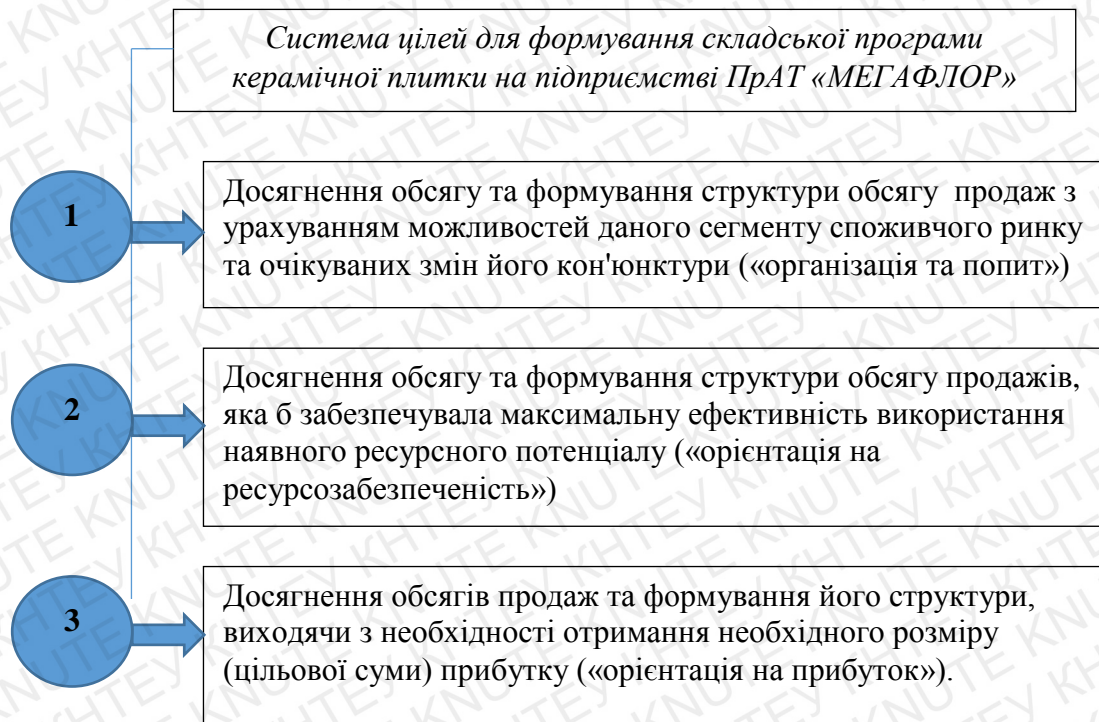


Рис. 3.2. Система цілей для формування складської програми підлогових покриттів на підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР»

Усі перераховані цілі формування товарного портфелю в межах складської програми тісно взаємопов'язані, можуть бути реалізовані тільки на базі комплексного підходу. Під час формування оптимального товарного портфелю особливу увагу слід приділити критеріям оптимізації асортименту, які можна поділити на дві основні групи: ринкові та комерційні (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Основні критерії формування оптимального товарного портфелю ТОВ  
«МЕГАФЛОР» на 2020 рік**

<b>Основні критерії формування товарної політики</b>	<b>Цілі, які відповідають критерію</b>
Орієнтація на попит	Зростання обсягів реалізації
Оптимізація асортименту за окремими товарними сегментами	Зниження обсягу запасів, що є в надмірній кількості на складі
Врахування принципу економії	Витрати на поповнення складу підлогових покриттів повинні бути як найменшими по відношенню до наявного попиту
Закупівля лише якісних товарів	Посилення позитивної ділової репутації підприємства

Надалі варто розглянути заходи з реалізації наведених критеріїв оптимальності товарної політики. Ці заходи мають являти собою чіткі кроки, які дадуть комерційному відділу сформуванню стабільний алгоритм поповнення запасів та забезпечення необхідних темпів їх реалізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Заходи по удосконаленню процедур формування оптимального  
товарного портфелю ТОВ «МЕГАФЛОР» на 2020 р.**

<b>Перелік заходів</b>	<b>Працівник ТОВ «МЕГАФЛОР», що контролює впровадження заходу</b>	<b>Строки впровадження заходів</b>
Оцінка умов формування оптимальної структури товарного портфелю	Помічник комерційного директора - аналітик	1 квартал 2020 р.
Обґрунтування потреби у закупівлі товарів	Помічник комерційного директора - аналітик	1 квартал 2020 р.
Визначення напрямків організації логістики	Менеджер з логістики	2-4 квартал 2020 р.
Вибір товарних позицій, що є перспективними	Менеджер координатор	2-4 квартал 2020 р.
Розробка заходів по розпродажу стокових позицій	Менеджер координат	2-4 квартал 2020 р.

Для підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР» принцип життєвого циклу більш застосовний в розумінні не стільки товару, як циклу життя самого підприємства

ТОВ «МЕГАФЛОР» і його іміджу. А в цьому випадку – час грає лише позитивну роль. Чим старіший бренд, тим більш перспективним він є.

Обґрунтований «асортиментний набір» ТОВ «МЕГАФЛОР» можна сформулювати за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. Головну роль у цьому процесі відіграють продуктово-товарні стратегії в рамках обраної політики мерчандайзингу, що розроблюються щодо окремих напрямків діяльності, оскільки лише за їхньої рахунок підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей в разі успішної реалізації продуктово-товарних стратегій, тобто продаючи продукцію у запланованих обсягах. Треба мати на увазі, що для споживача не існує незамінних товарів, послуг, підприємств, продавця тощо, – найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається.

На основі проведеного аналізу можна рекомендувати наступні принципи для ефективної товарної політики на підприємстві «МЕГАФЛОР»:

1. Відповідність товарного портфелю характеру попиту покупців. Потрібно враховувати особливості попиту споживачів підлогових покриттів для того, щоб найбільш повно задовольнити їх потреби.

2. Забезпечення достатньої повноти асортименту товарів. Слід запобігати включенню випадкових товарів, що не відповідають призначенню та профілю діяльності підприємства. Особливо це стосується ковролінів Forbo та Balsan. У 2018 році було сформовано складську програму, яка включала різні кольорові категорії (види) цієї товарної групи. При цьому кількість різновидів кожного кольору була майже однаковою. У результаті у 2019 році підприємства має на складі понаднормативний залишок ковролінів чорного, синього та зеленого кольорів, а у ковроліні сірого та бежевого кольорів відчуває гострий дефіцит.

Підвищення обсягу доходів можна досягти за рахунок розширення асортименту в межах усіх основних товарних груп. Наявність не лише широкого,

але і оптимального по структурі асортименту обумовлюється такими завданнями: необхідність заняття переважного положення на ринку за рахунок оптимального як за широтою, так і за глибиною представлення асортименту; необхідністю виконання намічених результатів закупівель (виконання складської програми); іміджевою політикою на місцевому та національному ринку.

3. Включення в асортимент нових товарів. Слід враховувати, що асортимент товарів необхідно постійно оновлювати. Цей процес відбувається під впливом моди, сезонних коливань у попиті та інших факторів. На наш погляд, можливим є напрямок розширення наявного товарного портфелю за рахунок впровадження такої товарної групи як інженерна паркетна дошка. Ця паркетна дошка поєднує у собі властивості екологічності та підвищеної стійкості до зносу і дії зовнішнього середовища. Вона виконана на фанерній основі, яка є стійкою до водопоглинання. Поверхня такої паркетної дошки має спеціальне матоване лакове покриття, яке здатне захистити дошку від стирання. Наведену товарну групу можна включити для просування до сегменту споживачів HoReCa (ресторани, невеликі готелі), для яких важливим є естетичність та стійкість підлогових покриттів.

Таким чином, базуючись на викладеному вище, можемо сформулювати наступні маркетингові рішення стосовно оптимізації наявного товарного портфелю підлогових покриттів (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

**Пропоновані маркетингові рішення стосовно оптимізації товарного портфелю ТОВ «МЕГАФЛОР»**

Товарна група	Маркетингові рішення стосовно оптимізації товарного портфелю
Лінолеум Tarkett	Оптимізація складської програми в межах окремих сегментів споживачів. Формувати на складі потрібно в мінімальній кількості, імпортувати під замовлення
Спортивний паркет Hago	
Каучукові покриття Nora	Необхідно створити мінімальний запас найбільш ходових позицій. Рекомендовано мати залишок на складі в обсязі до 30 днів обороту (тобто вартість запасів має становити місячній нормі реалізації товару)
Плитка ПВХ Forbo	Оптимізація складської програми в межах окремих сегментів споживачів. Формувати на складі потрібно в мінімальній кількості, імпортувати під замовлення
Спортивний лінолеум Forbo	
Ковролін Forbo	Необхідно створити мінімальний запас найбільш ходових позицій. Рекомендовано мати залишок на складі бежевих та сірих позицій в обсязі 40-45 днів (вартість запасів має становити середньому обсягу реалізації товару за 45 днів)
Ковролін Balsan	
Штучна трава CCGrass	Оптимізація складської програми в межах окремих сегментів споживачів. Формувати на складі потрібно в мінімальній кількості, імпортувати під замовлення
Підлогове покриття Grabo	
*Нова товарна група: Інженерна паркетна дошка	Необхідно сформувати мінімальний залишок найбільш стандартних позицій. Перед цим провести невелике дослідження стосовно споживчих переваг відносно окремих колекцій продукції

За результатами маркетингового аналізу щодо оптимальності формування структури товарного портфелю, можна зробити висновки про необхідність удосконалення його структури для таких позицій як лінолеум Tarkett, спортивний паркет Hago, плитка ПВХ Forbo, спортивний лінолеум Forbo, штучна трава CCGrass, підлогове покриття Grabo.

Отже, у даному питанні було обґрунтовано напрямки удосконалення товарної політики на підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР» у 2020 році. Формування складської програми є важливим складовим етапом забезпечення ефективності товарного портфелю. На сьогодні слабким місцем, і водночас перспективою удосконалення методичних підходів до регулювання структури товарного портфелю є визначення оптимальності залишків товарних запасів в межах деяких товарних груп (лінолеум Tarkett, спортивний паркет Hago, плитка



ПВХ Forbo, спортивний лінолеум Forbo, штучна трава CCGrass, підлогове покриття Grabo). Основними критеріями формування оптимальної товарної політики є такі: орієнтація на попит, оптимізація асортименту за окремими товарними сегментами, врахування принципу економії, закупівля лише якісних товарів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

Маркетингову товарну політику можна визначити як діяльність підприємства, що пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів маркетингу, які дозволяють забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності продукту та сформувати оптимальний товарний портфель, що дозволяє потреби споживачів та економічні інтереси власників підприємства. Розглянуті теоретичні аспекти формування маркетингової товарної політики будуть використані при обґрунтуванні перспективних напрямків її розробки для реально діючого підприємства у наступних частинах роботи.

Вплив політичного чинника на ТОВ «МЕГАФЛОР» є досить нерівномірним. На діяльність компанії чиниться певний тиск з боку органів державної влади в формі фіскального тиску, тиску місцевої влади. Вплив макроекономічної ситуації повторював у своїй динаміці вплив політичного фактору. Найбільш негативним макроекономічним чинником вплив був валютний курс, девальвація якого становила більш ніж 300%. Демографічний фактор виявляє прямий негативний вплив на діяльність підприємства. Науково-технічний фактор в цілому позитивно впливає на діяльність підприємства, що пояснюється постійною зміною технологій та параметрів якості підлогових покриттів. Підприємство ТОВ «МЕГАФЛОР» працює на конкурентному ринку. Однак, зважаючи на спеціалізований сегмент, який воно обрало, в м. Києві та Київській області можна виділити невелику кількість основних конкурентів, які є подібними компаніями за своєю бізнес-логікою та ринком збуту: ТОВ «Підлога.ЮА»; ТОВ «Маг-Про»; ТОВ «Контракт-Спорт»; ТОВ «АСКМ Груп». На сегмент споживачів B2B в розрізі офісів, NoReCa припадало у 2018 році 44%. Це є найбільш вагомий сегмент споживачів. Другим, за важливістю, сегментом є домогосподарства, на які припадало 32%. На сегмент B2B в розрізі будівельних компаній припадало 24% від загальних обсягів проданої продукції. Основними постачальниками покриттів для підлоги на ТОВ «МЕГАФЛОР» є такі підприємства-

виробники: HARO, Noraplan, TARKETT та Forbo. Усі виробники постачають продукцію високої якості, яка є відомою в усьому світі.

Організаційний механізм формування маркетингової товарної політики передбачає включення до цього процесу керівників відділів роздрібного та оптового продажу. Вони надають бренд-менеджерам відповідну інформацію стосовно реакції покупців на продукцію відповідного напрямку. Усі можливі скарги та побажання клієнтів передаються через менеджерів з продажу або регіональних менеджерів до бренд-менеджерів. Вони в свою чергу здійснюють прямі комунікації з клієнтами по вирішенню ряду питань, що стосуються комплектності товару, його відповідності встановленим вимогам. Комерційний директор здійснює загальний аналіз ринку підлогових покриттів. Йому підпорядковуються бренд-менеджери трьох основних напрямків: бренд-менеджер з каучукових покриттів, бренд-менеджер з лінолеуму, бренд-менеджер зі спортивних покриттів. Бренд-менеджери також здійснюють глибокий аналіз ринку, кожен по своєму та суміжним напрямкам. Вони вносять пропозиції на зміну товарного портфелю на розгляд комерційному директору. Відповідно до результатів проведено дослідження товарного портфелю за методом ABC можна сказати, що перспективними для зростання обсягу продажу та формування товарного портфелю є такі товарні групи підлогових покриттів як підлогові покриття Grabo та послуги з проектування дизайнерських рішень та укладання підлоги. Для наведених товарних груп спостерігалися значні темпи росту обсягів продажу. На них припадало 18% від загального обсягу продажу. Товарні групи підлогових покриттів «Плитка ПВХ Forbo», «Спортивний лінолеум Forbo» та «Підлогове покриття Grabo» мають середню перспективу свого розвитку. Попит на дані групи товарів має стабільну динаміку. Вони складають 65% від загального обсягу продажів. Решта товарних груп (Ковролін Balsan, Штучна трава CCGrass) потребують перегляду формування асортименту у розрізі цих груп. Питома вага даних груп становить 17%.

Запропоновані напрямки удосконалення товарної політики, насамперед, передбачають внесення корективів в поточні бізнес-процеси комерційної діяльності.

Для удосконалення управління варто здійснити впровадження нової посади – бренд-менеджер. Бренд-менеджери мають відповідати за увесь цикл товароруку по своїй категорії продукції від її постачання до реалізації. Запропоновані заходи оптимізації управління товарною політикою на ТОВ «МЕГАФЛОР» дадуть можливість значно оптимізувати функціонал та посадові обов'язки працівників комерційного відділу, покращити та збільшити ефективність процесів управління структурою асортименту підлогових покриттів. З метою оптимізації товарного портфелю було обґрунтовано основні заходи, що дозволять підвищити ефективність управління ланцюгами постачання підлогових покриттів на підприємство.

Обґрунтовано напрямки удосконалення товарної політики на підприємстві ТОВ «МЕГАФЛОР» у 2020 році. Формування складської програми є важливим складовим етапом забезпечення ефективності товарного портфелю. На сьогодні слабким місцем, і водночас перспективою удосконалення методичних підходів до регулювання структури товарного портфелю є визначення оптимальності залишків товарних запасів в межах деяких товарних груп (лінолеум Tarkett, спортивний паркет Naro, плитка ПВХ Forbo, спортивний лінолеум Forbo, штучна трава CCGrass, підлогове покриття Grabo). Основними критеріями формування оптимальної товарної політики є такі: орієнтація на попит, оптимізація асортименту за окремими товарними сегментами, врахування принципу економії, закупівля лише якісних товарів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ, 2014. - №2. – С. 12-19
2. Бовсуновская А.Я. Основы маркетинговой деятельности: учебное пособие / А.Я. Бовсуновская. – Днепропетровск., 2013. – с. 154
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства / Л. В. Балабанова, І. В. Балабанова, В. В. Холод. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 612 с. –
4. Бердников А.А. Аналіз бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А. А. Бердников // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 327-330.
5. Бондаренко В.М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності підприємств / В.М. Бондаренко // Збірник наукових праць ВНАУ, 2011. - №53. – С. 166-172
6. Бондар-Підгурська О.В., та ін. Методичні аспекти процесу розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності / О.В. Бондар-Підгурська, В.Ю. Соловей // Збірник наукових статей ПУЕТ. – Полтава: ПУЕТ, 2015. – С. 92-97.
7. Бондар-Підгурська О.В., та ін. Особливості стратегічного управління підприємством, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність / О.В. Бондар-Підгурська, І.О. Марцинюк // Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» 26-27 квітня 2012 року. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2012. – С.319-321
8. Бочко О.Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період / Бочко О.Ю. / Вісник національного університету «Львівська політехніка», 2016. - № 846. - С.21-25.
9. Бутенко Н.В. Основи маркетингу: навчальний посібник / Н.В. Бутенко. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2016. – 140 с.
10. Васютинська Ю.О. Товарна політика підприємства та проблеми її формування / Ю.О. Васютинська // Актуальні проблеми економіки, 2010. - № 3. - С. 138-142

11. Вікарчук О. І. Маркетинг як інструмент економічного розвитку / О. І. Вікарчук // Матеріали Інтернет-конференції «Особистісне зростання: теорія і практика», 2016. - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/21605/>
12. Голиков А.П. Маркетинг-менеджмент: навч.посібник, 2-е видання / А.П. Голиков. – К.: Либідь, 2013. – с. 352
13. Голиков А.П. Основи маркетинга / А.П. Голиков. – К.: Либідь, 2013. – с. 414
14. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегія, плани, структури / Е.П. Голубков.- Д., Дело, 2013. - 192с.
15. 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.
16. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навч.посібник / В.Г. Герасимчук. - М: Форум, 2012.- 100с.
17. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві / Г.М. Гузенко // Економіка і суспільство, 2017. - №12. - С. 227-234
18. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430
19. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: політики, вітчизняна практика : навч. посібн. / Т.Г. Діброва. - К. : Видавничий дім "Професіонал", 2014. - 320 с.
20. Діченко А.Л. Умови формування маркетингової товарної політики підприємств / А. Л. Діченко // Агросвіт, 2016. - №7. – С. 39-43
21. Дяченко В.П. Оцінювання управління операціями / В.П. Дяченко // Економіка України, 2014. - №2. – С. 56-61

22. Дячков Д. В. Особливості методичного інструментарію стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Д. В. Дячков, Р. В. Котенко. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_8)

23. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України / К.В. Желуденко // Національна економіка: Інтелект XXI, 2017. - №1. – С. 66-71

24. Зовнішня торгівля України: XXI століття [Текст]: монографія / [А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. - Київ: КНТЕУ, 2016. - 599 с.

25. Іванова Л. О. Маркетинг послуг / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с.

26. Іщенко С.В. Дослідження методів формування товарної політики промислового підприємства» стаття, видання «Ефективна економіка» / С.В. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1209>.

27. Ковальков Ю.А., Дмитриев О.Н. Эффективные технологии маркетинга. - Д., Строительство, 2014. - 560с.

28. Королько В. Г. Паблік рилейшнз: наукові основи, методика, практика: монографія / В. Г. Королько - К. : Скарби, 2014. - 399 с.

29. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. з англ. / Ф. Котлер – СПб.: Питер ком, 2014. –896 с.

30. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинговый анализ фирмы: Практические рекомендации: Метод. Основы. Порядок проведения.-Д., ось-89, 2013. - 80с.

31. Канцідал Т. В. Вплив маркетингового середовища на асортиментну політику підприємства / Т. В. Канцідал, О. В. Комаровська // Економіка і регіон. - 2013. - № 2. - С. 52-57.

32. Кардаш В.Я. Маркетингова політика: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2010. – с. 418.
33. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.
34. 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.
35. Кириленко В.В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю / В.В. Кириленко // Економіка АПК, 2016. - № 11. - С. 86-93.
36. Клочкова М.С. Товарная политика: учебно-практическое пособие / М.С. Клочкова, Е.Ю. Логинова, А.С. Якорева. - Д., Дашков и Ко, 2014 - 268 с.
37. Климин А.В. Основы стимулирования товарного маркетинга. / А. Климин. - М: Литрес, 2014. –455 с.
38. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи / М.А. Коноплянникова // Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. - № 17. - С. 332-336.
39. Котвіцька А.А. Маркетинг послуг / А. А. Котвіцька, І. В. Кубарева, Н. В. Чмихало; за заг. ред. проф. А. А. Котвіцької. – Х.:НФаУ, 2017. – 37 с.
40. Кравець В.І. Особливості стратегічного управління комунікаціями організації у соціальних мережах / В.І. Кравець, А.М. Климчук // Глобальні та національні проблеми економіки, 2017. – № 16. – С. 341-344.
41. Кравченко О.Г. Управління маркетингом: монографія / О.Г. Кравченко.- К.: ГЕНЕЗА. - 2014. - 424 с.
42. Куденко Н.В. Маркетингові політики фірми: монографія / Н.В. Куденко - К: КНЕУ, 2014. - 245 с.



43. Курс МВА по маркетингу / Шив Чарльз Д., Олександр Уотсон Хайэм / Пер. с англ. -Х., 2013. -717 с.

44. Лазебник М. Объем комунікаційно-коммуникационного рынка Украины в 2011 году и прогноз на 2013 год. Экспертная оценка Всеукраинской комунікаційной коалиции [Электронный ресурс] / М. Лазебник // Всеукраинская комунікаційная коалиция. – Режим доступа:

<http://www.adcoalition.org.ua/ru/news/view/164> – Назва з екрана.

45. 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

46. Лебедев-Любимов А. Психология рекламы: моногрфия / А. Лебедев-Любимов - Х. : Питер, 2014. - 386 с.

47. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства: Підручник. К.: Хрещатик, 2003. - 798с.

48. Малюк С. О. Маркетингова товарна політика хлібопекарських підприємств України / С. О. Малюк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 3. - С. 183-187.

49. Маркетингова товарна політика: посібник / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. - 3-тє вид., доповнене і перероблене. - Львів: Львівська політехніка, 2012. - 360 с.

50. Мішустіна Т.С. Дослідження товарної політики підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації [Електронний ресурс] / Т. О. Чехранова, Т.С. Мішустіна // Ефективна економіка. – 2014. – № 6. – Режим доступу: <http://www.ekonomy.nayka.com.ua>.

51. Музакант В.Л. Товарная политика / учеб.пособие / В.Л. Музакант. - Донецк.: ДОНДУЕТ, 2014. - 220с.

52. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій / О.В. Музиченко-Козловська // Національний університет

“Львівська політехніка”, 2016. - №5. – С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

53. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства / В.А. Муштай // Економіка і суспільство, 2017. - №9. – С. 540-548

54. Обробка даних і хостинг [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ibisworld.co.uk/>.

55. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92

56. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

57. Полянок В.М. Аналіз маркетингової діяльності на підприємстві / В.М. Полянок // Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — С. 75-76.

58. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник : [Електронний ресурс] / Т.Б. Решетілова, С.М. Довгань ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Дніпропетровськ : НГУ, 2015. – 357 с.

59. Романишин Ю. Інформаційно-комунікаційні технології у маркетинговій діяльності ІТ-організацій / Ю. Романишин // Інформація, комунікація, суспільство 2015: матеріали 4-ої Міжнародної наукової конференції ІКС-2015, 20–23 травня 2015 року. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 36–37.

60. Селезньова О.О. Методичне забезпечення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / О.О. Селезньова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник наукових праць. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – №25. – С. 56–59.

61. Спаський Г.В. Шляхи підвищення виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції в Закарпатті / Г.В. Спаський // Економіка АПК. – 2016. – № 10. – С. 41–47.
62. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. -К., 2014. -670 с.
63. Шлапак О.А. Інформаційно-комунікаційне маркетингове середовище підприємства / О.А. Шлапак // Ефективна економіка, 2015. - № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4757>
64. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на ринки / В. Г Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2015. - № 4. - С. 502-508.
65. Ansoff I. The Nodding to the Thresholder Strategy / I. Ansoff. - NY.: Chamber, 2011. - 416 pp.
66. Kotler F. Marketing management. – New-York.: Publicity, 2003. - 896 p.
67. Porras J., and oth. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology - 42. - 2001. - P. 51-78.
68. Striklend A., and oth. Strategic Management: Concepts and Cases / A.Striklend, A. Tompson. – London: Bakkers, 2007. – 982 p.
69. Altbach P., Balan, J. (eds.) World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press 2007.
70. Kelo M. Support for international students in higher education. Practice and Principles. / ACA Papers on International Cooperation in Education. Bonn: Lemmens 2008.
71. Kerr C. The Uses of the University. Cambridge: Harvard University Press 2001.
72. АСКМ Групп J. Cash-Strapped Connecticut Wants to Tax Yale Endowments. / Режим доступу: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-23/yale-endowment-tax-proposal-eyed-by-cash-strapped-connecticut>

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1

## Динаміка показників балансу підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР» за 2014-2018 рр.

Актив	Станом на кінець року, тис.грн					Абсолютне відхилення, тис.грн				Відносне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
<b>I. Необоротні активи</b>													
Нематеріальні активи:	5332	7995	7286	7394	7340	2663	-709	108	-54	50	-9	1	-1
первісна вартість	8692	11942	11980	12797	12389	3250	38	817	-409	37	0	7	-3
накопичена амортизація	3360	3947	4694	5403	5049	587	747	709	-355	17	19	15	-7
Основні засоби:	118727	106350	152114	132093	142104	-12377	45764	-20021	10011	-10	43	-13	8
первісна вартість	198100	205194	273405	274028	273717	7094	68211	623	-312	4	33	0	0
знос	79373	98844	121291	141935	131613	19471	22447	20644	-10322	25	23	17	-7
<b>Усього за розділом I</b>	<b>127708</b>	<b>120358</b>	<b>165224</b>	<b>144398</b>	<b>154811</b>	<b>-7350</b>	<b>44866</b>	<b>-20826</b>	<b>10413</b>	<b>-6</b>	<b>37</b>	<b>-13</b>	<b>7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>						0	0	0	0				
Запаси	16457	25380	27167	29863	28515	8923	1787	2696	-1348	54	7	10	-5
Виробничі запаси	15993	24889	26396	28634	27515	8896	1507	2238	-1119	56	6	8	-4
Готова продукція	464	491	771	1229	1000	27	280	458	-229	6	57	59	-19
Дебіторська заборгованість за розрахунками:													
за виданими авансами	2421	2471	4731	5003	4867	50	2260	272	-136	2	91	6	-3
з бюджетом	6748	1872	2805	730	1768	-4876	933	-2075	1038	-72	50	-74	142
у тому числі з податку на прибуток	6027	1872	1237	730	984	-4155	-635	-507	254	-69	-34	-41	35
з нарахованих доходів	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0
із внутрішніх розрахунків	63832	91162	73273	116026	94650	27330	-17889	42753	-21377	43	-20	58	-18
Інша поточна дебіторська заборгованість	37	79	78	98	88	42	-1	20	-10	114	-1	26	-10
Гроші та їх еквіваленти	12079	857	663	1529	1096	-11222	-194	866	-433	-93	-23	131	-28

Продовження таблиці А.1

Актив	Станом на кінець року, тис. грн					Абсолютне відхилення, тис. грн				Відносне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Готівка	1	1	0	0	0	0	-1	0	0	0	-100	-	-
Рахунки в банках	12069	856	663	1529	1096	-11213	-193	866	-433	-93	-23	131	-28
Інші оборотні активи	7	213	473	846	660	206	260	373	-187	2943	122	79	-22
<b>Усього за розділом II</b>	<b>101581</b>	<b>122034</b>	<b>109190</b>	<b>154095</b>	<b>131643</b>	<b>20453</b>	<b>-12844</b>	<b>44905</b>	<b>-22453</b>	<b>20</b>	<b>-11</b>	<b>41</b>	<b>-15</b>
<b>Баланс</b>	<b>229289</b>	<b>242392</b>	<b>274414</b>	<b>298493</b>	<b>286454</b>	<b>13103</b>	<b>32022</b>	<b>24079</b>	<b>-12040</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>-4</b>
<b>ПАСИВ</b>													
<b>I. Власний капітал</b>													
Зареєстрований (пайовий) капітал	21474	21474	21474	21474	21474	0	0	0	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	3669	3669	3669	3669	3669	0	0	0	0	0	0	0	0
Емісійний дохід	3648	3648	3648	3648	3648	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	3221	3221	3221	3221	3221	0	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	170329	202103	224442	189764	207103	31774	22339	-34678	17339	19	11	-15	9
<b>Усього за розділом I</b>	<b>198693</b>	<b>230467</b>	<b>252806</b>	<b>218128</b>	<b>235467</b>	<b>31774</b>	<b>22339</b>	<b>-34678</b>	<b>17339</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>-14</b>	<b>8</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>								
Поточна кредиторська заборгованість:	89	145	31	0	16	56	-114	-31	16	63	-79	-100	0
за товари, роботи, послуги	14914	5492	12987	20072	16530	-9422	7495	7085	-3543	-63	136	55	-18
за розрахунками з бюджетом	1903	2998	2414	3238	2826	1095	-584	824	-412	58	-19	34	-13
за розрахунками зі страхування	181	221	201	218	210	40	-20	17	-9	22	-9	8	-4
за розрахунками з оплати праці	464	523	730	869	800	59	207	139	-70	13	40	19	-8
за одержаними авансами	0	0	20	3	12	0	20	-17	9	0	0	-85	283
за розрахунками з учасниками	23	22	22	50007	25015	-1	0	49985	-24993	-4	0	227205	-50
із внутрішніх розрахунків	12043	629	130	198	164	-11414	-499	68	-34	-95	-79	52	-17
за страховою діяльністю	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поточні забезпечення	570	1865	5032	5724	5378	1295	3167	692	-346	227	170	14	-6
Інші поточні зобов'язання	264	30	41	36	39	-234	11	-5	3	-89	37	-12	7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>30451</b>	<b>11925</b>	<b>21608</b>	<b>80365</b>	<b>50987</b>	<b>-18526</b>	<b>9683</b>	<b>58757</b>	<b>-29379</b>	<b>-61</b>	<b>81</b>	<b>272</b>	<b>-37</b>
<b>Баланс</b>	<b>229289</b>	<b>242392</b>	<b>274414</b>	<b>298493</b>	<b>286454</b>	<b>13103</b>	<b>32022</b>	<b>24079</b>	<b>-12040</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>-4</b>

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Динаміка фінансових результатів підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР» за 2014-2018 рр.

Стаття	Станом на кінець року, %					Відносне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	267005	324355	342808	366338	382147	21	6	7	4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-220415	-270019	-291766	-319571	-332571	23	8	10	4
Валовий: прибуток	46590	54336	51042	46767	49576	17	-6	-8	6
Інші операційні доходи	8325	3522	2243	3191	4269	-58	-36	42	34
Адміністративні витрати	-8799	-9186	-11025	-13497	-14582	4	20	22	8
Витрати на збут	-7594	-8787	-10054	-12428	-13147	16	14	24	6
Інші операційні витрати	-5497	-4582	-5192	-5464	-6587	-17	13	5	21
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	33025	35303	27014	18569	19529	7	-23	-31	5
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток									
Інші фінансові доходи	498	0	0	0	0	-100			
Інші доходи	2817	218	663	303	210	-92	204	-54	-31
Фінансові витрати	-212	-393	-405	-128	-132	85	3	-68	3
Інші витрати	-2186	-28	-22	-57	-32	-99	-21	159	-44
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	33942	33942	35100	27250	18687	58	3	-22	-31
Витрати (дохід) з податку на прибуток	6325	3326	4911	3365	3525	-47	48	-31	5
Чистий фінансовий результат: прибуток	27617	31774	22339	15322	16050	15	-30	-31	5

**ДОДАТОК В**

Таблиця В.1

**Аналіз показників рентабельності активів ТОВ «МЕГАФЛОР»  
за 2014–2018 рр.**

Актив	Роки, %					Абсолютне відхилення, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014– 2015	2015– 2016	2016– 2017	2017– 2018
Рентабельність активів, %	13	13	9	5	5	0,8	-4,8	-3,3	0,1
Рентабельність оборотних активів, %	29	28	19	12	11	-0,2	-9,1	-7,7	-0,4
Рентабельність необоротних активів, %	23	26	16	10	11	2,9	-10,0	-5,7	0,8
Рентабельність реалізації, %	10	10	7	4	4	-0,5	-3,3	-2,3	0,0
Валова рентабельність операційних витрат, %	213	241	194	149	144	28,1	-46,6	-45,3	-4,5

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

## ДОДАТОК Г

. reg y x1 x2 x3 x4 x5 x6

Source	SS	df	MS			
Model	1.3825e+11	6	2.3042e+10	Number of obs =	60	
Residual	3.0065e+09	53	56726707.1	F( 6, 53) =	406.20	
				Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.9787	
				Adj R-squared =	0.9763	
Total	1.4126e+11	59	2.3942e+09	Root MSE =	7531.7	

y	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
x1	-3434.932	1446.538	-2.37	0.021	-6336.32	-533.5447
x2	-1811.946	911.2716	-1.99	0.052	-3639.726	15.83293
x3	.0138275	.0004715	29.32	0.000	.0128817	.0147733
x4	.0002646	.0035944	0.07	0.942	-.006945	.0074741
x5	.185412	86397.99	2.15	0.036	12119.59	358704.4
x6	3254.451	1288.47	2.53	0.015	670.1072	5838.796
_cons	112795.4	12606.36	8.95	0.000	87510.28	138080.6

Рис. Результати запуску регресії для оцінки впливу ряду чинників на діяльність підприємства ТОВ «МЕГАФЛОР» у програмі Stata



## ДОДАТОК Д

### SWOT-аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «МЕГАФЛОР»

1. Заносимо до стовпчика 1 табл. 1 *фактори макро- та мікросередовища* діяльності підприємства, які є найбільш важливими для діяльності підприємства і мають тенденцію до змін, створюючи тим самим нові можливості або загрози (так звані *рушійні сили* галузі). Оцінюємо за 10-бальною шкалою їх важливість для підприємства (наприклад, як у стовпчику 2 табл. 1). Далі визначаємо імовірності того, що зміна кожного фактора буде сприятливою ( $P_{i^3}$ ) або несприятливою ( $P_{\zeta^3}$ ) для підприємства, причому  $P_{i^3} + P_{\zeta^3} = 1$  (теоретично можливо й  $\leq 1$ , якщо існує імовірність, що фактор не змінюватиметься, стовпчики 3 та 5 табл. 1).

Таблиця 1  
Аналіз можливостей та загроз ТОВ «МЕГАФЛОР»

Фактори	Важливість, балів $B_i$	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, $P_{i^3}$	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, $P_{\zeta^3}$	$P_{\zeta^3} * B_i$
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Рівень довіри населення до влади (політичний фактор)	6	0,8	<b>4,8</b>	0,2	<b>1,2</b>
Темп інфляції (макроекономічний фактор), %	7	0,3	<b>2,1</b>	0,7	<b>4,9</b>
ВВП річний, номінальний (макроекономічний фактор), млрд.грн	8	0,7	<b>5,6</b>	0,3	<b>2,4</b>
Чисельність економічно-активного населення (демографічний фактор), млн.осіб	8	0,1	<b>0,8</b>	0,9	<b>7,2</b>
Динаміка міграційних коливань чисельності населення (демографічний фактор), %	7	0,7	<b>4,9</b>	0,3	<b>2,1</b>
Рівень інноваційності ВВП, пунктів (науково-технологічний фактор)	8	0,4	<b>3,2</b>	0,6	<b>4,8</b>
Кількість покупців підлогових покриттів	9	0,2	<b>1,8</b>	0,8	<b>7,2</b>
Вимоги до екологічності покриттів	6	0,4	<b>2,4</b>	0,6	<b>3,6</b>
Доступ до джерел фінансування	9	0,4	<b>3,6</b>	0,6	<b>5,4</b>
Організація товарного забезпечення	8	0,6	<b>4,8</b>	0,4	<b>3,2</b>
Конкуренція	7	0,3	<b>2,1</b>	0,7	<b>4,9</b>
<b>Всього:</b>			<b>36,1</b>		<b>46,9</b>

Знаходимо добутки  $P_{i3} * B_i$  та  $P_{i3} * B_i$  (стовпчики 4 та 6 табл. 1) й підсумовуємо отримані значення. Порівнюючи їх, визначаємо, чого у підприємства більше – можливостей чи загроз. У даного підприємства ТОВ «Мега Флор» значно більше загроз, аніж можливостей ( $36,1 < 46,9$ ).

2. Заносимо до стовпчика 1 табл. 2 фактори, що визначають **конкурентні позиції** підприємств на ринку (так звані **ключові фактори успіху**). Оцінюємо за 10-бальною шкалою їх важливість і розраховуємо коефіцієнти важливості, або вагові коефіцієнти (наприклад, як у стовпчику 2 табл. 2). Далі оцінюємо за 10-бальною шкалою рівень, досягнутий кожним конкурентом за кожним фактором (стовпчики 3, 5, 7 табл. 2; найкраще значення – 10 балів, найгірше – 1 бал).

Таблиця 2

Аналіз сил та слабкостей ТОВ «МЕГАФЛОР»

Фактори	Вага $P_i$	ТОВ «Підлога. ЮА»		ТОВ «Маг-Про»		ТОВ «МЕГАФЛОР»			
		$A_{1i}$	$P_i * A_{1i}$	$A_{2i}$	$P_i * A_{2i}$	Звичайна $A_{ji}$	$P_i * A_{ji}$	Абсолютна $\Delta_{ji}$	$P_i * \Delta_{ji}$
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Якість підлогових покриттів	0,15	<b>8</b>	1,2	4	0,6	6	0,9	-2	-0,3
Широта асортименту	0,15	<b>5</b>	0,75	2	0,3	5	0,75	0	0
Тривалість гарантії	0,05	<b>3</b>	0,15	<b>5</b>	0,25	4	0,2	-1	-0,05
Прийнятність цін	0,2	2	0,4	<b>7</b>	1,4	3	0,6	-4	-0,8
Привабливість знижок	0,1	4	0,4	<b>8</b>	0,8	2	0,2	-6	-0,6
Широта мережі збуту	0,1	<b>5</b>	0,5	<b>9</b>	0,9	4	0,4	-5	-0,5
Послуги при продажу	0,05	<b>6</b>	0,3	5	0,25	5	0,25	-1	-0,05
Відомість реклами	0,05	<b>7</b>	0,35	4	0,2	4	0,2	-3	-0,15
Привабливість акцій	0,05	3	0,15	<b>8</b>	0,4	9	0,45	1	0,05
Імідж торгової марки	0,1	2	0,2	<b>8</b>	0,8	1	0,1	-7	-0,7
<b>Конкурентна сила:</b>			<b>4,4</b>		<b>5,9</b>		<b>4,05</b>		<b>-3,1</b>

Для визначення *звичайної конкурентної сили* перемножуємо для кожного конкурента вагові коефіцієнти на оцінки досягнутого рівня в балах та підсумовуємо отримані результати. У нас конкурент 1 має значення звичайної конкурентної сили 6,55 бала, конкурент 2 – 5,30 бала, підприємство – 7,05 бала, тобто його позиція є найкращою.

Для визначення *абсолютної конкурентної сили* спочатку розглядаємо лише конкурентів, і вибираємо серед них найвищу оцінку по кожному фактору (в табл. 2 ці оцінки виділені сірим растром: з оцінок 10 та 1 більша 9 і так далі). Далі віднімаємо ці найвищі оцінки від оцінок підприємства і результат заносимо в стовпчик 9 табл. 2 ( $8 - 10 = -2$ ;  $9 - 10 = -1$ ;  $10 - 10 = 0$  і так далі). Враховуємо відносну важливість факторів множенням стовпчика 2 на стовпчик 9 і підсумовуємо результат стовпчика 10. Це і є абсолютна конкурентна сила; якщо вона додатна, підприємство має більше сил, ніж слабкостей, і навпаки.

У ТОВ «Мега Флор» абсолютна конкурентна сила від'ємна ( $-3,1 < 0$ ), тобто воно має більше слабких сторін, ніж сильних.

### 3. Складаємо першу матрицю SWOT-аналізу (табл. 3).

До клітинок верхнього рядка матриці заносимо можливості та загрози в порядку зменшення їх важливості (за значеннями відповідно стовпчиків 4 та 6 табл. 1). Якщо значення стовпчика 4 більше, ніж стовпчика 6, фактор розглядаємо як можливість, інакше – як загрозу. За однакових значень фактор можна взагалі не розглядати. Оцінки загроз позначаємо мінусами.

До клітинок нижнього рядка матриці заносимо сили та слабкості в порядку зменшення їх важливості. За додатного значення в стовпчику 10 табл. 2 фактор розглядається як сила, за від'ємного – як слабкість. За нульового значення фактор можна взагалі не розглядати.

## Перша матриця SWOT-аналізу

<p><b>Можливості (О)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Рівень довіри населення до влади (політичний фактор) (4,8)</li> <li>– ВВП річний, номінальний - макроекономічний фактор (5,6)</li> <li>– Динаміка міграційних коливань чисельності населення (4,9)</li> <li>– Організація товарного забезпечення (4,8)</li> </ul>	<p><b>Загрози (Т)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Темп інфляції (макроекономічний фактор) (-4,9)</li> <li>– Чисельність економічно-активного населення (7,2)</li> <li>– Рівень інноваційності ВВП (-4,8)</li> <li>– Кількість покупців підлогових покриттів (-7,2)</li> <li>– Вимоги до екологічності покриттів (-3,6)</li> <li>– Доступ до джерел фінансування (-5,4)</li> <li>– Конкуренція (-4,9)</li> </ul>
<p><b>Сили (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Привабливість акцій (0,05)</li> </ul>	<p><b>Слабкості (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Якість продукції (-0,3)</li> <li>– Тривалість гарантії (-0,05)</li> <li>– Прийнятність цін (-0,8)</li> <li>– Привабливість знижок (-0,6)</li> <li>– Широта мережі збуту (-0,5)</li> <li>– Послуги при продажу (-0,05)</li> <li>– Відомість реклами (-0,15)</li> <li>– Імідж торгової марки (-0,7)</li> </ul>

4. Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості підприємства у **заключній матриці SWOT-аналізу** (табл. 4).

В нашому прикладі підприємство має більше загроз, ніж можливостей (стовпчик Т) та більше слабостей, ніж сил (рядок W). На перетині рядка й стовпчика знаходиться поле WT, тобто пріоритетна стратегія WT («слабості-загрози», або «міні-міні») має бути побудована на подоланні наявних слабостей для захисту підприємства від загроз.

Таблиця 4

## Заключна матриця SWOT-аналізу



	<b>Можливості (О)</b> – Рівень довіри населення до влади (політичний фактор) (4,8) – ВВП річний, номінальний - макроекономічний фактор (5,6) – Динаміка міграційних коливань чисельності населення (4,9) – Організація товарного забезпечення (4,8)	<b>Загрози (Т)</b> – Темп інфляції (макроекономічний фактор) (-4,9) – Чисельність економічно-активного населення (7,2) – Рівень інноваційності ВВП (-4,8) – Кількість покупців підлогових покриттів (-7,2) – Вимоги до екологічності покриттів (-3,6) – Доступ до джерел фінансування (-5,4) – Конкуренція (-4,9)
<b>Сили (S)</b> – Привабливість акцій (0,05)	Поле SO («Максі-Максі»)	Поле ST («Максі-Міні»)
<b>Слабкості (W)</b> – Якість продукції (-0,3) – Прийнятність цін (-0,8) – Привабливість знижок (-0,6) – Ширина мережі збуту (-0,5) – Послуги при продажу (-0,05) – Відомість реклами (-0,15) – Імідж торгової марки (-0,7)	Поле WO («Міні-Максі»)	Поле WT («Міні-Міні») <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сформувати напрямки оптимізації товарного асортименту з урахуванням зростання якості;</li> <li>– Удосконалити цінову політику;</li> <li>– Переглянути існуючі канали збуту;</li> <li>– Розробити заходи просування бренду</li> </ul>

## ДОДАТОК Е

### Динаміка обсягів продажу підлогових покриттів підприємством ТОВ «МЕГАФЛОР» у 2016-2018 рр. за видами товарів, тис. грн.

Товарні групи	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темпи приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Лінолеум Tarkett	47993	43961	38215	-4033	-5746	-8,4	-13,1
Спортивний паркет Hago	41137	47624	53501	6487	5877	15,8	12,3
Каучукові покриття Nora	37709	38465	38215	757	-251	2,0	-0,7
Плитка ПВХ Forbo	34281	32970	30572	-1310	-2399	-3,8	-7,3
Спортивний лінолеум Forbo	37709	42129	45858	4420	3729	11,7	8,9
Ковролін Forbo	23997	29307	34393	5310	5086	22,1	17,4
Ковролін Balsan	27425	25644	22929	-1781	-2715	-6,5	-10,6
Штучна трава CCGrass	30853	36634	42036	5781	5402	18,7	14,7
Підлогове покриття Grabo	34281	36634	38215	2353	1581	6,9	4,3
Інше (послуги)	27425	32970	38215	5546	5244	20,2	15,9
Разом	342808	366338	382147	23530	15809	6,9	4,3

\*за даними підприємства

## ДОДАТОК Ж

### Динаміка комерційного прибутку по окремих колекціям підлогових покриттів ТОВ «МЕГАФЛОР», 2017-2018 рр., тис. грн.

Товарні групи підлогових покриттів	2017 р.			2018 р.			Зміна валового прибутку (+/-)	
	Виручка, тис.грн	Собівартість, тис.грн	Валовий прибуток, тис.грн	Виручка, тис.грн	Собівартість, тис.грн	Валовий прибуток, тис.грн	тис.грн	%
Лінолеум Tarkett	43961	34973	8988	38215	30954	7261	-1727	-19,2
Спортивний паркет Наро	47624	37917	9707	53501	41195	12305	2598	26,8
Каучукові покриття Nora	38465	30797	7668	38215	30190	8025	357	4,7
Плитка ПВХ Forbo	32970	24846	8125	30572	23235	7337	-787	-9,7
Спортивний лінолеум Forbo	42129	33146	8983	45858	35310	10547	1565	17,4
Ковролін Forbo	29307	23750	5557	34393	27515	6879	1321	23,8
Ковролін Balsan	25644	20240	5404	22929	18114	4815	-589	-10,9
Штучна трава CCGrass	36634	29028	7605	42036	32788	9248	1643	21,6
Підлогове покриття Grabo	36634	29905	6729	38215	29043	9172	2443	36,3
Інше (послуги)	32970	24399	8571	38215	29425	8789	218	2,5
Разом	366338	289001	77337	382147	297769	84378	7041	9,1

\*за даними підприємства