

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Іванова Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління маркетингом у торговельних підприємствах
в умовах маркетингової орієнтації»

Виконала:

здобувач 2-го курсу групи МН-18МА
вищої освіти Красіцька Ганна Вікторівна

Керівник: доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного адміністрування
к.е.н., доцент Карабаза І.А.

(підпис)

Рецензент: керівник ТОВ «Метро Кэш энд Керрі»
Стьопін В.В

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Здобувач вищої освіт _____
(підпис)

Кривий Ріг
2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.

“ _____ ” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

_ Красіцької Ганни Вікторівни

1. Тема роботи «**Стратегічне управління маркетингом у торговельних підприємствах в умовах маркетингової орієнтації**»

керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Карабаза І.А.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 року № 192-192с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Метро Кэш энд Керрі».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні основи управління маркетингом торговельних підприємств; дослідження системи управління маркетингом підприємства ТОВ «Метро Кэш энд Керрі»; розробка пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах маркетингової орієнтації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання « _____ » 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Студент _____

(підпис)

Красіцька Г.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

Карабаза І. А.

Реферат

Сторінок 63,	Рисунків 3 _,	таблиць 14 ,	додатків 3_
Графічний матеріал 4		використаних джерел 23	

Об'єкт дослідження:	процес управління маркетингом підприємства в умовах маркетингової орієнтації
Предмет дослідження:	умови та чинники управління маркетингом підприємства ТОВ «Метро Кэш энд Керрі».
Мета дослідження:	обґрунтування теоретичних засад та розробка напрямів удосконалення управління маркетингом підприємства в умовах маркетингової орієнтації ТОВ «Метро Кэш энд Керрі».
Методи дослідження:	загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: SWOT-аналіз, матриця БКГ, дерево цілей, метод експертних оцінок, методи порівняння.
Основні результати дослідження:	досліджено теоретико-методичні основи здійснення управління маркетингом на підприємстві в умовах маркетингової орієнтації.
Ключові слова:	маркетинговий план, управління маркетинговою діяльністю, реклама, просування.

ЗМІСТ

ВСТУП

ст.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

1.1 Сутність стратегічного управління маркетингом торгівельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації

1.2 Методика аналізу ефективності стратегічного управління маркетингом торгівельних підприємств

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. PEST-аналіз факторів маркетингового середовища ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»

2.2. SWOT-аналіз ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ» в умовах маркетингової орієнтації

2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»

3.1. Напрями підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Вступ

Актуальність теми дослідження полягає у формуванні ринкової економіки в Україні, яка вимагає постійного вдосконалення впровадження та організації та удосконалення маркетингової діяльності. За умов динамічного розвитку маркетингового середовища велике значення набуває адаптації до змін маркетингової діяльності самого підприємства. По мірі того, як зростають проблеми, що стоять перед людством, і збільшуються його можливості, теорія і практика маркетингу привертають все більше увагу підприємств. Отже, підприємства які займаються виготовленням або реалізацією товарів, починають усвідомлювати різницю між збутом і маркетингом і починають перебудовувати свою діяльність на основі останнього. зміні зовнішнього середовища та змінні конкурентних переваг торговельних підприємств які за умов інтенсивної конкуренції в бізнесі починають шукати шляхи найбільш ефективного позиціонування своєї продукції на ринку для задоволення потреб споживачів та отримання більш високого прибутку. Тому пошук нових шляхів розвитку та удосконалення маркетингової діяльності у торговельних підприємствах є найбільш ефективним процесом для розвитку підприємства в цілому.

Вивченню маркетингової діяльності приділяли значну увагу такі вчені як Балабанова Л.В., Маркіна І.А., Бриндіна О.А., Котлер Ф., Ансофф І., Абель Д. Останніми були розроблені фундаментальні положення маркетингу. Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка напрямів удосконалення стратегічного управління маркетингом у торговельних підприємствах в умовах маркетингової орієнтації

Для досягнення мети сформульовано й вирішено такі завдання:

- визначити сутність стратегічного управління маркетингом торговельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації;
- дослідити методика аналізу ефективності стратегічного управління маркетингом торговельних підприємств;

- провести PEST-аналіз факторів маркетингового середовища ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»;
- провести SWOT-аналіз ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ» в умовах маркетингової орієнтації;
- провести оцінку ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»;
- розробити Напрями підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»;
- сформулювати економічне обґрунтування запропонованих напрямів підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління маркетингом в торговельних підприємствах в умовах маркетингової орієнтації на прикладі ТОВ «Метро кеш енд керрі».

Предметом дослідження є умови та чинники стратегічного управління маркетингом в торговельних підприємствах.

Методи дослідження. У дипломній роботі будуть застосовуватися такі методи дослідження : PEST-аналіз, SWOT-аналіз, порівняльний метод та метод експертних оцінок.

Теоретичною основою є законодавчі та нормативні акти, видання та статті вітчизняних та зарубіжних вчених, посібники з питань маркетингу та маркетингового дослідження. Маркетинг план ТОВ «Метро кеш енд керрі»; дані Державного комітету статистики України. Вихідними даними при написанні дипломної роботи магістра слугували: звітно-статистичні дані ТОВ «Метро кеш енд керрі», результати самостійних авторських досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали ресурсів з мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ

1.1. Сутність стратегічного управління маркетингом торгівельних підприємств в умовах маркетингової орієнтації

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин для торгівельних підприємств одним з головних завдань є розвиток маркетингової діяльності. Спучіалісти стверджують, що маркетинг є невідемною частиною стратегічного управління підприємством. Це галузь за допомогою якої менеджер вищого рівня приймає стратегічні рішення за допомогою яких можна вирішити проблеми оптимізації та раціоналізації усіх процесів щодо виготовлення, розподілу, планування результатів діяльності та інше, з метою задоволення потреб споживачів та ринку. Торгівельні підприємства які вхдять на ринок повині вміти користуватися усіма інструментами маркетингу за допомогою яких підприємство належним чином організуватиме взаємозв'язки з мікро та макро середовищем може визначати свої сильні та слабкі сторони та своїх конкурентів та визначит саме той сегмент в якому його продукція буде приносити максимальний прибуток.

«Сутність стратегічного маркетингового управління полягає у поєднані у собі основи стратегічного управління та концепцій маркетингового управління. Розглядаючи управління маркетингом як цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, можна сказати що, управління маркетингом – це процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення

попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети» [1]. В управлінні маркетингом можна виокремити дві основні області – стратегію і тактику. Кожна з них визначає свою лінію управлінської поведінки, але стратегічна модель управління має домінуючий вплив на тактику управління, оскільки не тільки позиціонування підприємства на ринку, але і його активна дієва позиція вимагає вироблення концепції стратегічної політики, що є підставою для визначення механізму тактичної дії. Саме тактична поведінка дає змогу досконально вивчити точність цільових засад стратегії управління маркетингом, які представляють собою послідовність вибору і відстеження загальних напрямів поведінки фірми на ринку з урахуванням конкретних ціннісних орієнтацій фірми – політичної ситуації, поведінки конкурентів, тенденцій розвитку технологій, що дають змогу мобільно скоригувати стратегічні рішення щодо регулювання позицій на ринку для ефективного досягнення необхідних результатів у майбутньому.

«В системі управління маркетинговою діяльністю підприємства виділяють наступні методи маркетингових досліджень та дій, що наведені на рис. 1.1.:

- вивчення зовнішнього середовища;
- вивчення наявних та планування майбутніх товарів;
- планування руху та продажів товарів;
- забезпечення формування збуту та стимулювання пропозиції;
- забезпечення цінової політики підприємства;
- забезпечення необхідного рівня безпеки використання товару, захисту навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товару» [3].

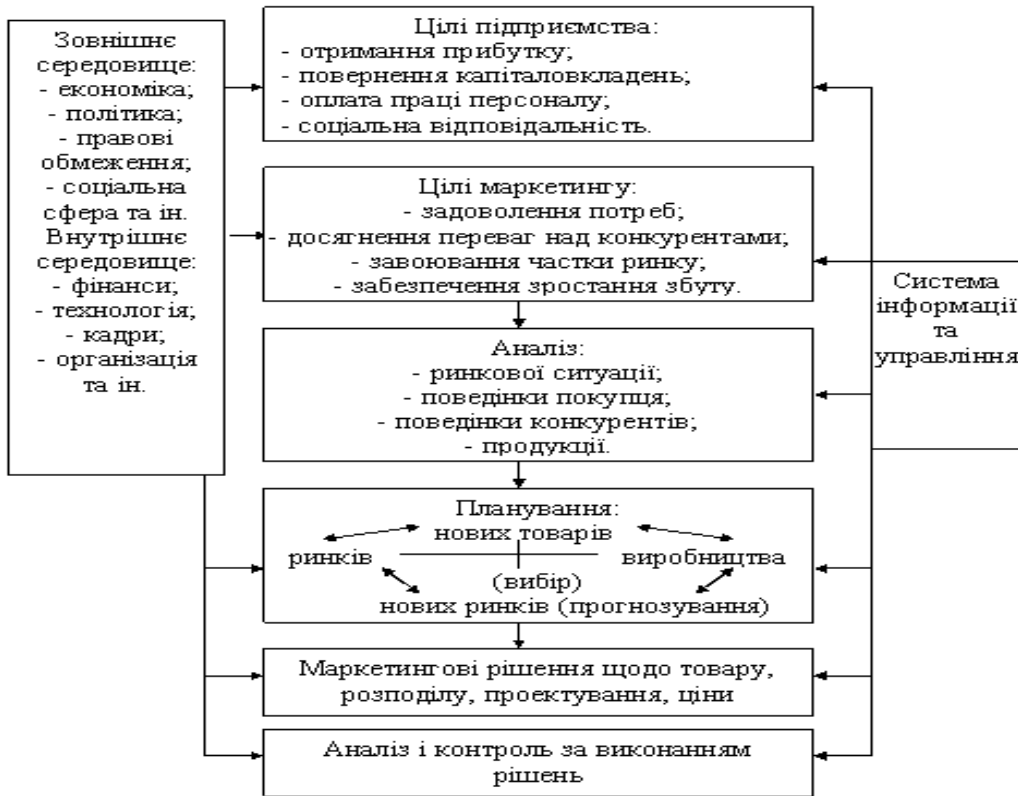


Рисунок 1.1. Схема управління маркетинговою діяльністю підприємства

Взагалі, схематично модель маркетингової діяльності можна представити у такому вигляді, як на рис. 1.2.

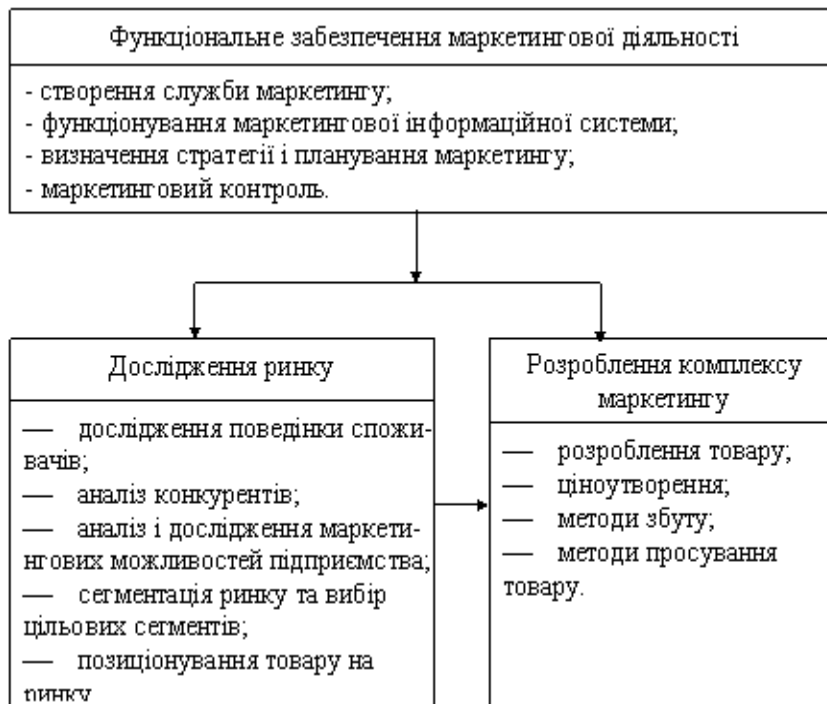


Рисунок 1.2. Модель маркетингової діяльності

Маркетингова діяльність підприємства завжди починається з комплексного дослідження ринку, тому що воно орієнтоване на задоволення потреб споживачів. У ході цього дослідження проводиться вивчення поведінки споживачів, їх смаків та уподобань, потреб, споживчих переваг, мотивів, що спонукають їх купувати товар, і це дозволяє підприємству якнайкраще задовольняти їх потреби. Дослідження ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому. Такий аналіз допомагає оцінити ринкові можливості і визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому підприємство може набути конкурентних переваг.

Якщо на підприємстві ефективно використовувати весь інструментарій управління маркетингом то у результаті підприємство отримає комплексну діяльність яка виражається у точному технологічному процесі від початку виготовлення продукції до його кіневого споживання; ставить орієнтир на подальший розвиток товарного асортименту в залежності від потреб ринку на якому функціонує підприємство.

Стратегічний маркетинг можна визначити як цілеспрямований процес дії господарського суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, пов'язаний з визначенням позиції підприємства на ринку та розробленням комплексу дій, що передбачають вироблення концепції стратегічної політики, яка, своєю чергою, є основою для визначення механізму тактичних дій. «Стратегічний маркетинг також необхідно розглядати і як системний спосіб мислення керівників підприємства, що забезпечує узгодження цілей і стратегій підприємства з його можливостями, орієнтований на вирішення проблеми отримання максимального ефекту як для підприємства, так і для споживача під час продажу товарів або послуг із мінімальним комерційним ризиком. Альтернативні варіанти необхідно розробляти з урахуванням умов забезпечення високої якості та ефективності маркетингових рішень. Для підвищення якості та зниження витрат варто використовувати сучасні засоби

інформаційного забезпечення процесу прийняття рішення. Відомий західний методолог менеджменту П. Лоранж вважає, що інструментом, що допомагає у прийнятті управлінських рішень, є процес планування. З його позиції важливим завданням стратегічного планування є забезпечення нововведень та змін в організації тактики управління» [7, с. 362]. Загалом же стратегічне і тактичне планування розуміється як набір дій і рішень, здійснених керівництвом, які ведуть до розроблення програми дій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей. «Вибір найбільш оптимальних цілей повинен передбачати процес прийняття рішень, який мав би вплив на всі управлінські функції. Особливо це стосується зв'язку стратегічного і тактичного планування. Без використання переваг процесу планування підприємство загалом і окремі люди будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети або напряму своєї діяльності» [8, с. 194]. Головним завданням планування в системі маркетингу є зменшення ступеня невизначеності та ризику в господарській діяльності. «Воно забезпечує збалансований зв'язок цілей маркетингу з цілями підприємства, з його потенційними можливостями виробництва та реалізації продукції» [9, с. 14]. Стратегічне і тактичне (оперативне) планування супроводжується прийняттям стратегічних і оперативних рішень. У процесі прийняття оперативних рішень застосовуються інтуїція і судження, тоді як під час прийняття стратегічних рішень використовують раціональні методи економічного аналізу та оптимізації. Процес розроблення стратегічного плану передбачає обґрунтування позиції для кожної функції з урахуванням їх внеску в забезпечення необхідними ресурсами підприємства. З урахуванням цих передумов сформульована роль стратегічного маркетингу: – визначення позиції підприємства на ринку, яка забезпечить задоволення потреб цільових клієнтів з урахуванням зміни факторів зовнішнього оточення; – розроблення конкурентних стратегій для забезпечення адекватної ринкової позиції та обґрунтування відповідних функціональних стратегій; – укладення угоди з керівництвом і функціональними службами з метою інтеграції всіх стратегій

і посилення орієнтації на споживача; – формування спільно з фінансовою службою на основі короткострокових критеріїв ціннісних орієнтирів для всіх учасників підприємства. Варто зазначити, що стратегічний маркетинг відіграє провідну роль на підприємстві, має інтегрований характер на основі об'єднання корпоративної, бізнес- і функціональної стратегій. Таким чином, використання концепції стратегічного маркетингу має орієнтувати підприємство на те, щоби базувати свою діяльність на стратегічних можливостях, розробляти системи моніторингу та аналізу конкурентоспроможності, підвищувати здатність адаптації до змін зовнішнього середовища і регулярно переглядати бізнес-портфель з урахуванням зміни загальної стратегії підприємства.

« Досягненню цього сприятиме вирішення наступних завдань» [10, 42]: моніторинг конкурентного середовища підприємства; оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків підприємства; оцінка сильних та слабких позицій на ринку; розроблення маркетингової концепції стратегічного розвитку підприємства; трансформування місії підприємства в сукупність стратегічних маркетингових цілей; формування маркетингових стратегій розвитку бізнес-портфеля підприємства; адаптація маркетингових стратегій до зміни в зовнішньому середовищі підприємства; забезпечення реалізації стратегії. «На наш погляд, процес маркетингового управління підприємством має кілька основних етапів: стратегічний аналіз; стратегічний вибір; стратегічна реалізація. На початковому етапі розроблення стратегічного управління на засадах маркетингу враховують галузь промисловості, в якій функціонує чи збирається діяти підприємство. Після цього на основі комплексу маркетингових заходів (методів), аналізують можливості майбутніх змін розвитку та виявляють перспективи чи загрози. При цьому беруть до уваги такі чинники» [2]: загальноекономічні тенденції в галузі; зміну складу покупців і способів використання традиційної продукції галузі; виробництво нових продуктів із якісно іншими характеристиками;

зміни в технології: нові можливості робити високоякіснішу чи дешевшу продукцію; маркетингові нововведення, диференціацію продукції, нові методи розподілу продукту; поширення технологічних знань і секретів виробництва; систему державного регулювання в галузі; зміни у витратах виробництва тощо. Ми вважаємо, що ключове значення в стратегічному маркетинговому управлінні відіграє стратегічний аналіз. Саме на основі вивчення результатів стратегічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємство спроможне правильно вибрати альтернативи та приймати ефективні управлінські рішення щодо подальшої своєї діяльності. «При цьому вивчення маркетингової інформації відіграє одну з найголовніших ролей, оскільки саме на неї орієнтується більшість підприємств. Л. Балабанова зазначила, що маркетинг у стратегічному управлінні виконує дві функції: засобу збирання та опрацювання інформації для розроблення і визначення стратегій підприємства; засобу реалізації стратегій підприємства» [5, 264]. «Після визначення основних чинників стратегічного аналізу вибирають альтернативний варіант розвитку, при цьому можна використовувати різні методи, зокрема: сценарне планування; системи експертних оцінок; ситуаційне планування; матриці альтернатив стратегічного розвитку; евристичні методи; методи соціально-економічного аналізу; економіко-математичні методи і моделі» [8, 51]. Залежно від середовища та можливостей кожне підприємство вибирає той метод, який йому найкраще підходить.

«Таким чином, на сучасному етапі економічного розвитку впровадження стратегічного маркетингового управління як засобу управління підприємством припускає: вибір найперспективніших напрямків розвитку підприємства; переорієнтацію ділової спрямованості підприємства з пасивного реагування за ринковими факторами на активні дії, пов'язані зі зниженням їхнього негативного впливу або запобігання йому; координацію основних сфер діяльності підприємства з метою задоволення потреб покупців і максимізації прибутку» [2]. «Маркетингове управління на

підприємстві можна здійснювати лише тоді, коли його організаційна діяльність базується на принципах маркетингу, коли вся діяльність зорієнтована на кінцевого споживача продукції, в той час, коли відділи менеджменту виробництва, фінансів, персоналу, дослідження і розроблення об'єднують зусилля для задоволення його потреб» [11, 17].

1.2. Методика аналізу ефективності стратегічного управління маркетингом торговельних підприємств

У системи управління та його аналізі головною складовою є інформація, способи її обробки та технології збору. Ціноутворення та планування на підприємстві починається з аналізу процесів і явищ навколишнього середовища. Навколишнє середовище підприємства представлена у вигляді взаємодії факторів трьох рівнів: макросередовища, зовнішньої (мезосреда) і внутрішньої мікросередовища. Визначені чинники впливають на діяльність будь-якого підприємства, незалежно від його розміру, при цьому саме підприємство впливати на дані чинники не зможе. Метод аналізу маркетингової діяльності- спосіб вивчення, вимірювання та узагальнення процесів і явищ товарного ринку і впливу різних чинників на зміну результатів діяльності підприємства з метою їх поліпшення.

Підбір правильного методу аналізу є дуже важливою і серйозною завданням, оскільки від цього залежать результати аналізу, на основі яких приймаються всі подальші рішення по керуванню маркетинговою діяльністю підприємства. При розгляді різних джерел, як правило, виділяються кілька напрямків аналізу маркетингової діяльності, при цьому в розглянутих теоретичних роботах не виділено чітка відповідність між напрямками і методами аналізу маркетингової діяльності. Нуралієв С.У. виділяє такі основні напрямки досліджень, як ринок і його прогнозування, структура

учасників ринку, споживачі і попит, товари і асортимент, ціна товару, конкуренти і зовнішнє середовище, стимулювання збуту і реклама, внутрішнє середовище і її можливості, рух товару і канали збуту. Напрями та методи аналізу маркетингової діяльності описані у таблиці 1.2.

Таблиця - 1.2. Напрями та методи аналізу маркетингової діяльності

Напрямки аналізу	Методи аналізу
<p>1 Аналіз ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> перспективність, привабливість ринку; оцінка ємності ринку; дослідження товарної структури ринку; загальний аналіз основних учасників ринку; сегментація і виділення ніш на ринку; побудова моделі розвитку ринку і прогнозування продажів. 	<ul style="list-style-type: none"> матриця GE; метод прогнозування ємності; метод експертних оцінок «Дельфі» порівняльний аналіз; методи статистичного аналізу; SWOT-аналіз; PEST-аналіз;
<p>2 Аналіз конкурентів:</p> <ul style="list-style-type: none"> визначення лідерів ринку; вивчення переваг і недоліків конкурентів; порівняльний аналіз комплексу маркетингу і бізнес-процесів конкурентів; визначення економічних драйверів галузі (розмір, темпи зростання ринку, прибутковість в галузі, кількість конкурентів і споживачів, легкість входу на ринок). 	<ul style="list-style-type: none"> матриця Портера; побудова карти стратегічних груп; бенчмаркінг; аналіз чеків конкурентів; метод порівняльної оцінки; SWOT-аналіз основних конкурентів; факторний аналіз конкурентоспроможності товарів та підприємств.
<p>3 Аналіз споживачів:</p> <ul style="list-style-type: none"> виявлення споживчих переваг; побудова «портрета» споживачів; аналіз скарг споживачів; лояльність споживачів; задоволеність споживачів (витратами, зручністю, комунікаціями). 	<ul style="list-style-type: none"> опитування; спостереження; інтерв'ю; фокус-група; Яндекс.Метрика, Google Analytics; порівняльна характеристика торгових зон;
<p>4 Аналіз товарної політики:</p> <ul style="list-style-type: none"> загальна динаміка продажів; дослідження товарного асортименту; визначення етапу ЖЦТ; дослідження іміджу бренду серед конкурентів; дослідження ринкової вартості бренду. 	<ul style="list-style-type: none"> матриця БКГ; ABC-аналіз; XYZ-аналіз; матриця ADL; метод Brand Strength; опитування.

Продовження таблиці 1.2

<p>5 Аналіз цінової політики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • аналіз типів ринку • оцінка рівня цін на ринку; • вимір цінової еластичності. 	<ul style="list-style-type: none"> • методи розрахунку середньої ціни; • метод дугової еластичності; • метод точкової еластичності.
<p>6 Аналіз збутової політики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • аналіз ринку збуту; • аналіз постачальників; • аналіз політики транспортування. 	<ul style="list-style-type: none"> • сегментація ринку; • порівняльний аналіз постачальників; • математико-статистичні методи оптимізації складських і транспортних пасходов.
<p>7 Аналіз комунікаційної політики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ефективність промо-акцій, рекламних кампаній; • маркетингові експерименти (тестування продукції, упаковки, рекламних ідей і форм). 	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз співвідношення витрат на комунікації і прибутку; • пробні покупки; • хол-тест; • опитування.

Наступна методична задача, яка стоїть перед керівництвом підприємства, полягає в підборі конкретного методу з вищепредставленими. Для цього необхідно виділити критерії оцінки методу аналізу. Існують різні кількісні та якісні критерії, але для малих підприємств критерії повинні бути простими, інтуїтивно зрозумілими, прийнятними до всіх методів аналізу. Найголовнішим критерієм має виступати відповідність мети аналізу. Визначення мети - це важливий початковий етап будь-якого виду діяльності. Мета стає критерієм, за яким визначається ефективність діяльності, тобто ефективність використовуваного методу аналізу визначається успіхом в досягненні поставлених цілей.

Таким чином, були виділили ряд критеріїв, за якими можна оцінити метод аналізу маркетингової діяльності малих підприємств роздрібною торгівлі:

- відповідність мети аналізу;
- відповідність ресурсним можливостям;
- рівень достовірності інформації;
- витратність методу;

- повнота інформації.

Також для оцінки методу аналізу необхідна шкала переведення якісних оцінок в кількісні, в даній роботі я пропоную використання наступної шкали:

- абсолютну відповідність критерію оцінки методу - «5»;
- неповна відповідність критерію оцінки методу - «4»;
- часткове відповідність критерію оцінки методу - «3»;
- повне невідповідність критерію оцінки методу - «2».

Для того, щоб підібрати метод аналізу маркетингової діяльності, підприємство, має оцінити ті методи аналізу, які використовуються підприємством в даний час. Оцінка використовуваних методів проводиться за кількома критеріями (відповідність мети аналізу, відповідність ресурсним можливостям, витратність методу, рівень достовірності інформації, повнота інформації) шляхом експертних оцінок. Якщо оцінка показала, що використовуються методи не забезпечують досягнення мети, заради якої проводився аналіз, дороги в використанні, надають недостатньо повну інформацію або інформацію, рівень достовірності якої може бути оскаржений, то необхідно прийняти рішення про підбір інших методів аналізу маркетингової діяльності. Для того, щоб скласти набір методів аналізу маркетингової діяльності, необхідно, по-перше, виділити найбільш проблемні напрямки маркетингової діяльності, по-друге, на основі таблиці 1 скласти альтернативні набори методів аналізу маркетингової діяльності, по-третє, оцінити кожен з наборів методів аналізу за виділеними критеріями і вибрати набір методів аналізу маркетингової діяльності. Наступний етап - проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства та впровадження результатів аналізу в діяльність підприємства. Як уже було відзначено вище, від правильності підбору методів аналізу маркетингової діяльності залежать висновки про стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а отже і управлінські рішення, спрямовані на управління маркетингом підприємства. по-третє, оцінити кожен з наборів методів аналізу за

виділеними критеріями і вибрати набір методів аналізу маркетингової діяльності. Наступний етап - проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства та впровадження результатів аналізу в діяльність підприємства. Як уже було відзначено вище, від правильності підбору методів аналізу маркетингової діяльності залежать висновки про стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а отже і управлінські рішення, спрямовані на управління маркетингом підприємства. по-третє, оцінити кожен з наборів методів аналізу за виділеними критеріями і вибрати набір методів аналізу маркетингової діяльності. Наступний етап - проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства та впровадження результатів аналізу в діяльність підприємства. Як уже було відзначено вище, від правильності підбору методів аналізу маркетингової діяльності залежать висновки про стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а отже і управлінські рішення, спрямовані на управління маркетингом підприємства.

На стратегічному рівні управління головною задачею є моніторинг розвитку ринку, виявлення існуючих або потенційних ринків і їх сегментування на основі аналізу потреб. Для цього використовують PEEEST-аналіз як один з видів маркетингового аналізу. По результатам аналізу розробляються задачі щодо корегування цілей і стратегічних ініцітив, формування системи зовнішнього середовища маркетинга, корегування стратегії і тактика маркетинга. Як правило виділяють основні фактори навколишнього макросередовища: політичні, економічні, екологічні, соціальні, технічні (PEEEST-аналізу абривіатура перших літер факторів в англійському варіанті). За допомогою PEEEST -аналізу визначає позитивне або негативний вплив факторів на діяльність підприємства, а також їх сила в балах.

Оцінка конкурентної позиції, формування конкурентних переваг можлива з використанням галузевого аналізу (модель М. Портера), аналіз

конкретних позицій. Розробка або корегування стратегії розвитку, збереження або стабілізування позиції підприємства на ринку, виявлення маркетингових перспектив подальшого розвитку з урахуванням конкурентної ситуації. Одним із головних завдань стратегічного управління маркетингом є аналіз конкурентів який проводиться для того щоб отримати комплексної інформації про конкурентів, виявлення слабких і сильних сторін підприємства у порівнянні з конкурентами, що дозволяють визначити позицію підприємства серед конкурентів на ринку, виявлення конкурентного потенціалу. Аналіз конкурентного потенціалу є основою для прийняття рішень про розробку та коригуванні стратегії розвитку, стабілізації або збереження досягнутого положення на ринку, визначення маркетингових перспектив подальшого розвитку. Алгоритм конкурентного аналізу включає три рівні: аналіз ринкової ситуації: факторів, стану і розвитку галузевого ринку, аналіз структури ринку та рівня концентрації ринку; інтегрована оцінка конкурентної позиції компанії: виявлення та оцінка факторів конкурентоспроможності; оцінка конкурентних умов розвитку підприємства: аналіз динаміки та прогноз продажів, розробка системи критеріїв збереження ринкових позицій, оцінка конкурентного потенціалу підприємства.

Кожне підприємство повинно проводити ситуаційний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, макро- і мікро середовища. Одним з найбільш поширених інструментів ситуаційного аналізу є SWOT-метод.

На основі SWOT-методу можна виявити можливості, які можуть відкритися підприємству для розвитку, загрози, до яких необхідно підготуватися за допомогою розробки відповідних програм і стратегій з урахуванням своїх слабких і сильних сторін. Можливості та загрози в рамках SWOT-аналізу доцільно виявляти в трьох напрямках: продукт, ринок, діяльність з його реалізації (просування і розподіл товарів, ціноутворення). Необхідно мати на увазі, що можливості якими не скористалися можуть перетворитися на загрози, якщо ними використались конкуренти, і навпаки - усунувши загрози можна створити більше можливостей. *Сильні сторони -*

це сторони в яких підприємство досягло успіху, і що надає йому більше можливості, наприклад сприятливий імідж, фінансова стійкість компанії, висока лояльність споживачів, лідерство на ринку, надійні постачальники, розвинена система сервісу та ін. Сильні сторони є основою створення стратегії та конкурентних переваг. Якщо сильних сторін небагато, необхідно їх цілеспрямовано формувати, водночасно робити все необхідне для усунення слабких сторін. Недостатня кількість важливих елементів функціонування компанії, що ставить її в несприятливе становище це слабкі сторони. Наприклад: низька прибутковість, відсутність чіткої стратегії розвитку, вузький асортимент продукції, ненадійні канали збуту, незначна частка ринку та ін. За допомогою аналізу слабких сторін можна визначити недоліки, які потрібно виправляти. Щоб побудувати SWOT-матрицю необхідно скласти перелік потенційних загроз і можливостей, слабких і сильних сторін організації; визначення ймовірності реалізації кожної можливості і загрози на підставі використання методів прогнозування та (або) сценарного аналізу; ранжування можливостей і загроз за ступенем впливу на організацію; визначення ступеня значимості.

«Аналіз ефективності стратегічного управління маркетингом полягає у використанні певної низки показників. Ефективність маркетингової діяльності торгівельних підприємств відображаються такими показниками: – частка маркетингового персоналу (частка працівників, які виконують маркетингові функції у загальній чисельності працівників); – частка витрат на маркетинговий персонал (частка заробітної плати, яку виплачують працівникам відділу маркетингу, у загальному фонді заробітної плати); – рентабельність витрат на просування і збут (співвідношення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу витрат на маркетинг, висвітлює ефективність реалізованих маркетингових заходів); – коефіцієнт затоварення (співвідношення зміни залишку готової продукції та обсягу реалізованої продукції)» [11]. Більшість науковців які займалися дослідженням цього питання та визначали свої підходи до оцінки. Наприклад, Л. Балабанова

вважає, що ефективність управління маркетингом оцінюється за декількома напрямками: покупка, адекватність інформації, оперативна ефективність. Ф. Котлер при визначенні оцінки ефективності маркетингу радить робити акцент на зв'язок показників із чинниками впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Існує цікавий підхід, що ґрунтується на визначенні ефективності маркетингової діяльності в довго- та короткостроковому періодах. Відповідно при аналізі у короткостроковому періоді, ефективність маркетингу вимірюється показниками доходів та обсягів реалізації, у довгостроковому – показниками знання та сприйняття бренду. В плануванні та реалізації маркетингу на вітчизняному ринку виявляються недоліки та проблеми, зокрема: – керівники підприємств ігнорують проведення систематичних досліджень проміжної та кінцевої ефективності маркетингових заходів; – рівень кваліфікації фахівців маркетингу недостатній, в результаті – неспроможність проведення комплексного системного аналізу управління маркетингом; – у разі проведення такого аналізу, найчастіше він має формальний характер та проводиться без застосування сучасних економіко-математичних методів та моделей. Важливим методичним аспектом проведення аналізу ефективності маркетингової діяльності на підприємстві є розробка алгоритму його проведення. Для кожного підприємства цей алгоритм є індивідуальним, так як маркетингова діяльність різних підприємств у різний час спрямовується на вирішення різного виду проблем та вирішення задач. Отже, проведення аналізу та оцінки ефективності маркетингової діяльності за основними напрямками з чітко визначеним алгоритмом дасть змогу кваліфіковано управляти маркетингом на підприємстві, давати оцінку результату та приймати ефективні управлінські рішення щодо реалізації маркетингової діяльності підприємства загалом. Наведемо власний алгоритм який проводиться для аналізу ефективності маркетингу торговельного підприємства. На початку необхідно сформулювати систему критеріїв, показників за допомогою яких оцінюються ефективність маркетингу за

напрямом: результати діяльності, витрати та функції. На наступному етапі за показником ефективності проводимо аналіз маркетингової діяльності. Потім нормування фактичних значень показників, порівняння їх з одиницею для того, щоб визначити резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. По завершенню розробляється план заходів на основі проведеного аналізу для підвищення ефективності окремих елементів маркетингу та маркетингової діяльності підприємства.

В результаті теоретичних досліджень найбільш доцільним визначенням поняття управління маркетингом – це процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Маркетингова діяльність підприємства завжди починається з комплексного дослідження ринку, тому що воно орієнтоване на задоволення потреб споживачів. Дослідження ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому. Сформульована роль стратегічного маркетингу: – визначення позиції підприємства на ринку, яка забезпечить задоволення потреб цільових клієнтів з урахуванням зміни факторів зовнішнього оточення; – розроблення конкурентних стратегій для забезпечення адекватної ринкової позиції та обґрунтування відповідних функціональних стратегій; – укладення угоди з керівництвом і функціональними службами з метою інтеграції всіх стратегій і посилення орієнтації на споживача; – формування спільно з фінансовою службою на основі короткострокових критеріїв ціннісних орієнтирів для всіх учасників підприємства. Тобто усе вище зазначене дозволяє стверджувати що головною метою стратегічного маркетингового управління є забезпечення ефективності процесу діяльності підприємств за рахунок задоволення потреб ринку та споживачів. Аналіз ефективності стратегічного управління маркетингом полягає у використанні певної низки показників. Для кожного підприємства ці показники будуть індивідуальними але існують матриці які розробляються

на підприємстві які дозволяють розробляти стратегію в залежності від впливу мезо- і мікро середовища. При використанні матриця екрану бізнесу GE, матриця БКГ, SWOT-аналіз можливо оцінити стратегічні можливості, виявлення стіких конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. PEST-аналіз факторів маркетингового середовища ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»

Для визначення перспектив стратегічного розвитку торгівельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації необхідно провести аналіз факторів маркетингового середовища в якому знаходиться підприємство, за допомогою PEST-аналізу. «Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво оцінює та контролює зовнішні у відношенні до організації фактори, щоб визначити можливості та загрози для її діяльності» [20]. Для подальшого аналізу необхідно розглянути фактори зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Метро». Основним фактором, що впливає на діяльність підприємства, є безпосередньо чинне законодавство України у сфері виготовлення слабоалкогольних напоїв. На жаль, існуюча акцизна політика є неефективною. «Підвищення акцизів на алкогольні напої є найбільш популярним методом регулювання алкогольної галузі в Україні. Але для початку необхідно визначити, що відноситься до факторів маркетингового середовища підприємства. Насамперед маркетингове середовище підприємства це сукупність факторів, які відповідають за процес управління маркетингом підприємства, його взаємовідносини зі споживачами та маркетинговий розвиток. Аналіз маркетингового середовища забезпечить побудову стратегії введення бізнесу та стратегії конкурентної боротьби. Розрізняють маркетингові мікросередовище і макросередовище» [12].

«Маркетингове макросередовище – фактори, які впливають на її маркетингову діяльність але якими фірма не може безпосередньо керувати. До маркетингового макросередовища належать: економічне середовище, демографія, політичне середовище, НТП, природне середовище, культура» [12].

«Маркетингове мікросередовище - середовище, в якому фірма безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать: безпосередньо підприємство, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість» [12] .

Розрізняють також керовані та некеровані фактори маркетингового середовища.

«Керовані фактори - фактори, якими підприємство безпосередньо управляє ними, тобто змінює та контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом (кадри, система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу)»[12].

Некеровані фактори - такі, на які фірма не може безпосередньо впливати. До них належать такі фактори, як законодавство, політика, економіка, демографія, екологія, технологія, культура. Але це не єдина класифікація, також зустрічається відмінна від наведеної вище класифікація факторів маркетингового середовища. За нею всі фактори маркетингового середовища поділяють на внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх належать фактори, що генеруються макрооточенням (політика, економіка, суспільство, екологія, випадок) та безпосереднім оточенням підприємства (конкуренти, постачальники, споживачі, кредитори, ринок робочої сили). До внутрішніх належать ті фактори, які залежать від підприємства (підприємство, стратегічний потенціал, маркетингом).

Базою для написання диплому слугуватиме ТОВ «Метро». METRO – провідна міжнародна компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі у сфері продуктового ритейлу. Компанія представлена у 25 країнах, з головним офісом у м. Дюссельдорф, Німеччина. У своїй діяльності METRO впроваджує новітні стандарти обслуговування клієнтів, цифрові інновації та ефективну бізнес-модель, розвиваючи торговельні підрозділи METRO/MAKRO Cash & Carry та Real, а також напрямки доставки та діджитал-проекти.

Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Метро» пропоную з PEST-аналіз факторів маркетингового середовища. Метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища за чотирма основними напрямками і виявлення подій та тенденцій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Порядок проведення PEST-аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу: визначення факторів, які можуть буди вплинути на продажі і прибуток підприємства.

Збір інформації по динаміці і характером зміни кожного з факторів. Сила впливу факторів оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

- вплив фактора мало, будь-яка зміна фактора практично не впливає на діяльність компанії;
- тільки незначна зміна фактора впливають на продажі і прибуток компанії;
- вплив фактора високо, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Складання зведеної таблиці PEST аналізу Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1 PEST-аналіз маркетингового середовища ТОВ «МЕТРО Кэш энд Керрі»

Фактор	Вплив фактору	Оцінка експертів					Середнє значення	Оцінка вагомості
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
1. Необхідність дотримуватись норм Світової Організації Торгівлі (СОТ) в законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту, експорту, дириктиви Європейського союзу.	2	5	4	4	4	4	4,2	0,3
2. Податкова політика	2	1	3	2	1	1	1,6	0,12
3. Співпраця підприємства з державними органами України та її суб'єктами	2	2	1	1	3	3	2	0,16
Економічні фактори								
Підвищення та встановлення податкових ставок	3	2	3	2	4	3	2,8	0,33
Ріст ВВП України за результатами 2019 року з 2,7% до 3%.	2	5	5	4	5	5	4,8	0,19
Рівень інфляції в Україні складе 8,7%, а в 2020-му знизиться до 5,9%	2	4	3	5	4	5	4,2	0,33
Соціально-культурні фактори								
Зростає позитивне ставлення до натуральних продуктів	2	4	5	4	3	4	4	0,32
Люди вважають за краще витратити свій дохід на оптові покупки	1	3	2	5	4	2	3,2	0,12
Зростає середня тривалість життя і вікова група 35+ збільшується.	2	2	3	3	4	3	3	0,24
Технологічні фактори								
Низька інноваційна активність підприємства	2	4	4	3	4	5	4	0,32
Дослідження і нові розробки ведуться тільки в області поліпшення сенсорики.	2	4	5	5	3	5	4,4	0,35
Конкурентні технології. Довідкова служба, попереднє замовлення і доставка, система знижок, проекти співпраці, спеціальні пропозиції	3	5	5	5	5	5	5	0,6
Разом	25							

За результатами даної таблиці можна зробити висновки чим вище реальна значимість фактора (в табл. Це стовпець «Оцінка вагомості»), тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактора на бізнес. ТОВ «Метро» має звернути свою увагу на конкурентні технології такі як довідкова служба, попереднє замовлення і доставка, система знижок, проекти співпраці, спеціальні пропозиції – оцінка вагомості 0,6, а також на контроль за економічних факторів таких як рівень інфляції та податковими ставками- оцінка вагомості 0,33.

2.2. SWOT-аналіз ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ» в умовах маркетингової орієнтації

Після оцінки факторів маркетингового середовища ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ» які впливають на діяльність підприємства, який ми провели у попередньому підрозділі необхідно проаналізувати ресурсний потенціал і можливості підприємства, щоб розробити стратегію діяльності на даному ринку з існуючими постачальниками та конкурентами, а найголовніше покупцями та шляхи залучення нових. Для цього використовують матрицю SWOT-аналізу яка допомагає зіставити усі можливості та сильні сторони зі слабкими сторонами та загрозами. Розглянемо детальніше визначення SWOT-аналізу та алгоритм його побудови.

«SWOT-аналіз - це процес виявлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства загрозами, можливостями, слабостями та сильними сторонами (перевагами), результатами аналізу в майбутньому можуть бути використані для вибору і формулювання стратегій підприємства» [14].

SWOT-аналіз дає змогу сформувавши повний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу обумовлене тим, що управління пов'язане з великими обсягами

інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів і послуг.

«Для досягнення даної мети перед SWOT-аналізом ставляться такі задачі: визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання» [14].

Таблиця 2.2 Матриця SWOT-аналіза для компанії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі»

	Можливості	Загрози
	Підвищення ефективності стратегічного маркетингу Удосконалення організації праці Збільшення продажів за рахунок розробки нових програм, вдосконалення якості сервісу	Несприятлива соціально-економічна політика в країні Перехід споживачів до фірм конкурента Податкове обтяження.
Сильні сторони	Поле СИМ	Поле СИЗ
Високий рівень престижу закордонної компанії Висока компетентність керівників Великий асортимент продукції, з високою якістю. Бонуси за оптові покупки.	Загальнонаціональна популярність Домінування у всіх регіонах країни. Заняття сильної конкурентної позиції.	Навчання персоналу додатковим навикам. Створення кадрового резерву на керівні посад серед працівників. Соціальна захищеність співробітників.
Слабкі сторони	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
Великі витрати на відкриття нових гіпермаркетів Проекти реалізуються повільно, за цей час конкуренти можуть занять позиції на ринку. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів.	Створення рекламної компанії в ЗМІ та інтернет направлена на масовість, якість, багатий досвід. Онлайн-консультування як конкурентна перевага.	Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції. Тримати додаткові резерви на випадок підвищення податкових тарифів в державі.

У матриці (таблиці) на перетинах сильних і слабких сторін, можливостей і загроз виявляють потенціал розкриття можливостей і уникнення загроз через сильні боку, зміцнення слабких сторін через можливості, прогнозування ризиків на перетині загроз і слабкостей.

2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ»

Протягом останніх років змінювався підхід до маркетингової діяльності, до управління маркетингом. Помітні такі тенденції: обов'язкове розроблення програм маркетингу професійними маркетологами, а не інформаційними працівниками, безпосередня участь споживачів у розробленні програми маркетингу, обов'язкове відображення в бюджетах пріоритетів маркетингу в сфері використання ресурсів підприємства; керівники маркетингової діяльності неодмінно входять до складу вищого керівництва фірми. Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дозволили вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою.

Здійснивши аналіз зміни основних показників можна зробити наступні висновки:

– Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2017 в порівнянні з 2016 збільшився на 146 781 тис. грн. або на 684%, а за 2018 в порівнянні з 2017 збільшився на 687 948 грн. або на 409%; – Собівартість реалізованої продукції у 2017 в порівнянні з 2016 зменшилась на 132 456 грн. або на 651%, а за 2018 в порівнянні з 2017 зменшилась на -621 843 грн. або на 407 %; – Чистий прибуток у 2017 в порівнянні з 2016 зменшився на -5 779 грн. або на 63%, а за 2018 в порівнянні з 2017 збільшився на 61 094 грн. Такі стрімкі стрибки пояснюються валютними коливаннями.

Таблиця 2.3 Основні показники діяльності ТОВ «Метро Кеш енд керрі», тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	18/17	19/18	18/17	19/18
Чистий дохід від реалізації продукції	21 430	168 211	856159	146 781	687 948	684,9	409,0
С/в реалізованої продукції	20 323	152 779	774622	-132 456	-621 843	651,8	407,0
Усього активів	100 711,0	138 300,8	193742,6	37 590	55 442	37,3	40,1
Основні засоби	237	178	129	-59	-49	-24,9	-27,5
Запаси	7013	2 208	17 579	-4 805	15 371	-68,5	696,2
Сумарна дебіторська заборгованість	9515	19 796	125 334	10 281	105 538	108,1	533,1
Власний капітал	12,8	47952	47952	47 939	0	374525,0	0,0
Поточні зобов'язання	100 097,9	80 139,4	146 114,7	-19 959	65 975	-19,9	82,3
Чистий прибуток(збиток)	9083	3 304	64 398	-5 779	61 094	-63,6	1849,1

Складено на основі дод. А, дод.Б та дод.В

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства «Метро» є дані: балансу (форма № 1); звіту про фінансові результати (форма № 2). (Додаток А, Б, В).

Оцінювання ефективності стратегічного управління маркетингом можна розподілити на три етапи. На першому етапі необхідно кількісно порівняти результативні показники маркетингової діяльності до них відносяться рентабельність інвестицій у маркетинг, оцінка позиції підприємства серед конкурентів. На другому етапі необхідно проаналізувати

які інструменти підприємство використовує для досягнення маркетингових цілей. На третьому етапі визначаємо структуру витрат на функціонування маркетингової діяльності, щоб з'ясувати чи є вона ефективною чи потребує певних змін та удосконалень.

Таблиця 2.4 Витрати на маркетинг у ТОВ «Метро» за 2018 – 2019 рр.

Вид маркетингових витрат	Сума витрат, грн.		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	3	4
1. Додаткові виплати робітникам	3990,0	4260,0	4620,0
2. Нарахування податків	1469,25	1597,5	1732,5
4. Інформаційний зв'язок	590,0	535,0	540,0
6. Вартість друкованої рекламної продукції (плакати, рекламні листки, стенди тощо)	11031,79	13025,8	14012,6
7. Витрати, пов'язані із створенням акційних та подарункових наборів товару «два в одному»	43410,81	45751,7	45937,4
8. Витрати, пов'язані зі знижкою на продукцію	45050,0	43010,0	51070,0
9. Інші витрати	796,4	924,5	1077,0
Разом:	108256,25	110882,5	120893,5

Таким чином, витрати на маркетингові заходи мали тенденцію до зростання, і склали 120893,5 грн. у 2019 р. порівняно із 110882,5 грн. у 2018 р. і 108256,25 у 2017 р. Найсуттєвіші витрати були пов'язані із вартістю рекламної продукції (друкована реклама, стенди, оформлення вітрин тощо), створенням акційних та подарункових наборів товару «два в одному» і знижками на продукцію. Перший вид витрат склав у 2019 р. 45937,4 грн., і

зросли порівняно із 2018 р. – 45751,7 грн. Витрати, пов’язані зі знижкою, склали 45937,4 грн. у 2019 р.

Таблиця 2.5 Доходи, одержані ТОВ «Метро» від проведення маркетингових заходів за 2018 – 2019 рр.

Вид доходу	Сума, грн.		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4
1. Збільшення обсягів продажу товарів внаслідок проведення маркетингових акцій	83220,4	88301,0	92407,0
2. Надання інформаційно – консультаційних та маркетингових послуг	1010,0	1290,0	1345,0
3. Прибуток від знижки на закупівельні ціни постачальниками під час проведення маркетингових заходів	45050,0	43010,0	51070,0
Разом:	129280,4	132601,0	144822,0

Хоча підприємство й отримує прибутки, витрати зростали швидше, ніж прибутки. Також доходи від надання маркетингово-інформаційних послуг становлять лише 1345,0 грн. у 2019 р., що є менше одного відсотку і є явно недостатнім. Рентабельність маркетингу у періоді за 2017 – 2019 рр., що аналізується, лишалася на рівні 19 – 20% і складала у 2017 р. – 19,43%; у 2018 р. – 19,59%; у 2019 р. – 19,81%. Для підприємства, основною діяльністю якого є оптовий продаж товарів народного споживання, цей показник не можна вважати оптимальним. До того ж, рентабельність практично залишається на одному рівні – на рівні 19,5% – 20% у період 2017 – 2019 рр.

Розглянемо особливості управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Метро» за напрямками комплексу маркетингу.

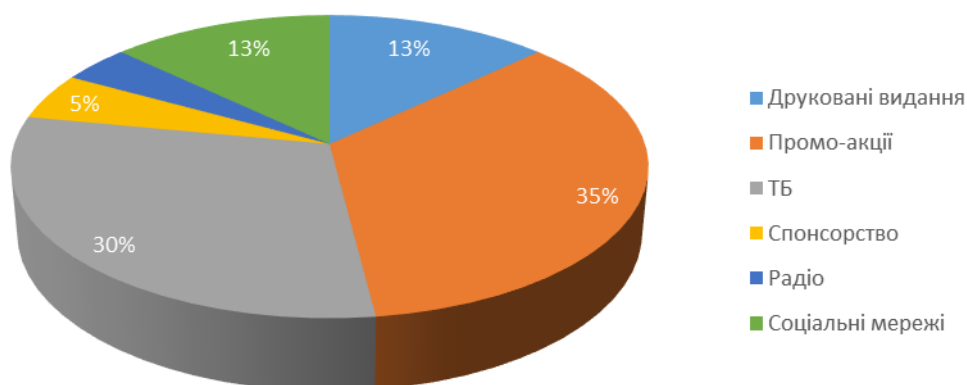


Рисунок 2.1 - Структура маркетингової діяльності ТОВ «Метро»

На рисунку видно, що найбільшу частку займають промо-акції, телебачення та друковані видання. Це 35, 30 та 13 відсотків відповідно. «Проте, сьогодні для того, щоб забезпечити стійкість компанії на ринку і виграти в конкурентній боротьбі дуже важливо розвивати канали залучення клієнтів, експериментувати, шукати нові ефективні інструменти» [21]. «Варто зазначити, що сьогодні все частіше підприємства ведуть боротьбу за свою частку на ринку в умовах швидкої зміни смаків та уподобань споживачів, загострення конкуренції, буму інформаційно-комунікаційних технологій тощо» [22]. Для розгляду найбільш ефективних та сучасних маркетингових інструментів було складено табл.2.6.

Таблиця 2.6 Маркетингові інструменти ТОВ «Метро Кеш енд керрі»

Інструменти	Характеристика	Використання в маркетингу		
		+++	++	+
Web-сайт	Зараз практично неможливо уявити бізнес без сайту. Однак, крім класичного корпоративного сайту або інтернет-магазину, багато компаній для просування своєї продукції розробляють «посадкові сторінки» -односторінкові сайти, головною метою яких	+++		

	є схилити клієнтів до покупки.			
Соціальні мережі	Все більшої популярності набирають соціальні мережі. Їх аудиторія постійно зростає, а час, який ми проводимо соціальних мережах, постійно збільшується. Всі соціальні мережі розрізняються за демографічними ознаками аудиторії.		++	
Партнерство	Працює як ефект синергії. Найбільший ефект приносять компанії з тією ж цільовою аудиторією, проте пропонують неконкурентні товари.		++	
Бенчмаркетинг	Вдосконалювати бізнес на постійній основі, порівнюючи певні продукти, послуги, процеси компанії з результатами найсильніших конкурентів або лідерів ринку			+

З таблиці можемо зробити висновок, що однією з проблем управління маркетинговою діяльністю є використання не актуальних маркетингових інструментів. Тому слід розробити пропозиції, що підвищать ефективність здійснення маркетингової діяльності на підприємстві та зроблять компанію більш конкурентоспроможною.

У розділі 2 було проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства ТОВ «Метро кеш енд керрі» на основі PEST аналізу. Було оцінено сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози на функціонуючому ринку за допомогою SWOT-аналізу. Отримані дані будуть враховані при розробці рекомендацій та шляхів вдосконалення маркетингової діяльності підприємства у наступному розділі дипломної роботи.

Після проведеного аналізу у другому розділі можна визначити деякі проблеми які знижують ефективність управління маркетинговою діяльністю та які потребують подальшого покращення. До них належать не ефективна маркетингова політика підприємства, збільшення витрат на маркетинг які не змінюють рентабельність маркетингових витрат, це було виявлено при аналізі

витрати на маркетинг у ТОВ «Метро» за 2018 – 2017 рр. На підприємстві ТОВ «Метро» у ході проведених досліджень був визначений процес ігнорування соціальних мереж як ефективного і сучасного інструменту просування продукції та створення бренду.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»

3.1. Напрями підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»

Після проведення маркетингової оцінки у розділі 2, виявлено основні недоліки ТОВ «Метро» усунувши які маркетингове зо орієнтовне торгівельне підприємство покращить свої показники діяльності. На основі виявлених проблем необхідно запропонувати напрямки удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства. Торгівельному підприємству ТОВ «Метро» в умовах ринку необхідно вирішити проблему вибору маркетингової стратегії з метою збереження та підвищення позиції на ринку внаслідок диверсифікації продукції, відшкодування витрат і одержання прибутку, достатньої для подальшого розвитку. ТОВ «Метро кеш енд керрі» на даний момент розширює асортмент не тільки продовольчих, а також не продовольчих та господарських товарів. Виходячи з цього для розвитку ТОВ «Метро кеш енд керрі» необхідно увагу приділяти проблемі активізація продажів та розвиток маркетингової діяльності. Продаж товарів повинен базуватись на розвитку маркетингових досліджень, що характеризується: самим товаром, його ціною, методом стимулювання збуту та його розповсюдження, націлені на збільшення показника конкурентоспроможності і якості товарів і обслуговування, забезпечення росту долі ринку. При аналізі підприємства ТОВ «Метро» було виявлено наступні проблеми на які в першу чергу варто звернути увагу та усунути їх.



Джерело: складено автором.

Ефективне управління маркетингом торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації базується на тому що, необхідно постійно бути у пошуку нових можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Оптимальним рішенням удосконалення управління маркетинговою діяльністю може стати активізація продажу та розвитку маркетингової діяльності, через виведення та просування на внутрішньому ринку продукції, яка вже перспективно зарекомендувала себе на зарубіжних ринках. Поява нового продукту на ринку дозволяє підприємству зайняти верхинні позиції в конкретному сегменті, зберегти конкурентоспроможність, розширити обсяг продажів. Щоб знизити ймовірність настання ризику коли випускається нова продукція необхідно змодельовати процес прийняття рішення, що забезпечить вибір найкращого варіанту нового товару, тактики і стратегії його збуту.

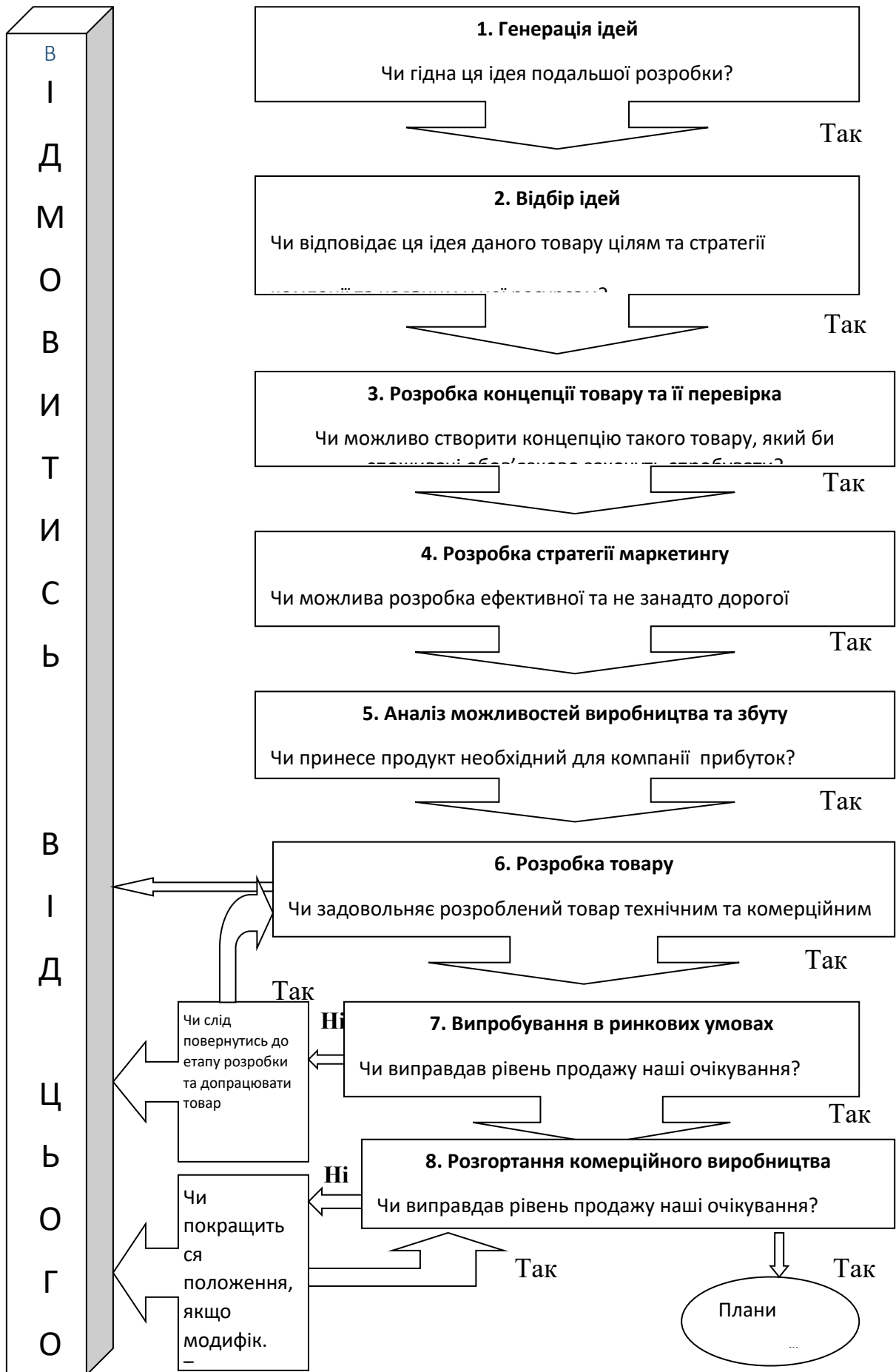


Рисунок 3.1 Процес прийняття рішень при розробці нового товару

Для аквізації продажів за рахунок активної ринкової поведінки найважливішим є розгляд асортименту продукції торговельного підприємства, а в деяких випадках перепрофілювання торгівлі. ТОВ «Метро кеш енд керрі» замається оптовою торгівлею, асортимент величезний і різноманітний світ в METRO виділено 4 головні групи клієнтів, на які вони орієнтуєнтуються у формуванні асортименту та наданні послуг. Отже необхідно розглянути асортимент пропонуючої продукції для перної груп товарів, такі як «товари для дому», а також «товари для бізнесу». Основою спонукаючою причиною вище вказаних змін стають вимоги ринку - збільшення собівартості продукції, що реалізується, зміни в попиті, підвищення попиту на нові товари, відповідно зменшення на товари, що активно продавались у попередніх періодах.

ТОВ «Метро» необхідно починати переорієнтовуватися на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Отже для ефективної реалізації маркетингової товарної стратегії доцільно застосувати: рекламну та товарну політику.

Рекламна політика: за інших рівних умов побутовий споживач віддає перевагу тій торговій марці, яка йому відома дуже добре, тому він при покупці віддасть перевагу відомому бренду. Удосконалення товарної політики. Одним з основних напрямів в даному розділі є розширення номенклатури товарів, що дозволить підняти імідж підприємства в цілому. Крім того, слід зазначити, що, на тлі підвищення вимог до якісних характеристик продукції, за цією продукцією майбутнє. Оскільки підприємству «Метро» необхідно підняти реалізацію по новим асортиментним групах, привернути увагу нових клієнтів до нової продукції, затвердити своє нове становище на ринку та виправдати створення маркетингового відділу, то без рекламної підтримки тут не обійтись.

«Необхідно створити рекламну кампанію для ТОВ «Метро» на основі таких етапів:

1. Цілі реклами: формування бренду фірми, як виробника одягу, привернення уваги клієнтів; інформування про товари фірми (інформативна реклама); отримання прибутку для покриття витрат на створення маркетингового відділу та витрат на рекламу.

2. Визначення рекламного бюджету. Використовуємо метод «Відсоток від обсягу продажу» (максимум 3% від обсягу продажу).

3. Визначення цільової аудиторії і розроблення концепції товару» [15].

При розробленні рекламної стратегії важливе значення мають два взаємопов'язаних етапи - правильне визначення цільової аудиторії і розроблення концепції товару.

Визначення цільової аудиторії передбачає сегментацію ринку і відбір цільових сегментів. Адресатом рекламної комунікації є як потенційні споживачі, так і особи, які впливають на прийняття рішення про покупку.

Здійснивши сегментацію у ТОВ «Метро» повинна визначити, які сегменти є для неї найпривабливішими. При цьому слід врахувати сильні сторони підприємства, рівень конкуренції, конкурентоспроможність товару тощо. Слід відібрати ті сегменти, для успішної роботи на яких підприємство має всі необхідні ділові передумови

Правильний вибір найбільш ефективних засобів передачі реклами у значній мірі визначає успіх всієї рекламної кампанії. Від вірного вирішення даної проблеми залежить, якої кількості потенційних споживачів досягне сигнал, наскільки сильною буде дія на них, яка сума буде витрачена на рекламу і наскільки ефективними будуть ці затрати.

ТОВ «Метро», виходячи зі своїх маркетингових цілей, надає перевагу екстенсивній рекламній кампанії, щоб охопити більшу кількість цільової аудиторії. Акцент на охопленні аудиторії дає змогу проінформувати про товари велику кількість потенційних споживачів.

Доцільним є розміщення реклами в журналах про кулінарію, красу та інтерес, оскільки таким чином ми привернемо увагу цільових споживачів нашої продукції та проінформуємо їх не тільки про переваги продукції

підприємства, а й про розширення асортименту. Важливо показати саме той факт, що нова продукція буде якісною, за помірними цінами та такою, що відповідає тенденціям.

При виборі журналу звертається увага на його популярність, тираж в місяць, призначення видання та вартість реклами.

Після впровадження реклами в журналах, рекомендується продовжити просування продукції підприємства за допомогою соціальних мереж та мережі Інтернет.

«Social Media Marketing (SMM) - це засіб привертання уваги потенційних клієнтів до компанії з використанням соціальних мереж. Перераховані недоліки щодо інструменту SMM у 2 розділі дипломної роботи ще раз доводять, що підприємству потрібний маркетинговий підрозділ здосвідченими та кваліфікованими кадрами, які будуть уникати проблем, що можуть виникнути у зв'язку з використанням Інтернету для просування підприємства» [9].

«У трійку найбільш популярних в Україні соцмереж входять: Youtube (13 млн.), Facebook (11 млн. українців), та Instagram (7,3 млн. українців). Нехтувати хоча б одним з перерахованих сайтів, що займаються Інтернет-рекламою, не радять: ті ресурси, які поки не знайшли високу затребуваність, можуть збільшити свою аудиторію вже найближчим часом. Саме тому, трійку найбільш популярних соцмереж рекомендується використовувати для просування підприємства «Метро»» [16].

Сьогодні, коли Інтернет поширений практично повсюдно, SMM в своєму розпорядженні величезний набір інструментів для просування (за деякими підрахунками, їх більше 100). З сукупності методів для просування ТОВ «Метро» були обрані наступні:

«1. Платна реклама в соцмережах, таких як, Instagram, Facebook, YouTube.

2. Просування контенту - аудіоконтенту, відеоконтенту, фотографій у соціальних мережах, написання статей для Wikipedia, поширення унікального безкоштовного контенту.

3. Створення та просування інтерактивних елементів - промо-додатків, віджетів, тощо.

4. Персональний брендинг - популяризація особистого профайла (або профайлів співробітників), просування промо-персонажа чи особистого блога керівника» [16].

Розроблено стратегії, методики, створена справжня індустрія SMM-послуг.

«Для створення успішного блогу в YouTube підприємству «Метро» необхідно:

1. створювати цікавий контент, в крайньому випадку - корисний, і при цьому не йти далеко від свого бренду. Не потрібно фотографувати прилавок або копіювати каталог шкарпеток. Фотографії повинні бути цікавими та насичені атмосферою та емоціями, які хоче донести до аудиторії підприємство.

2. Необхідно створити контент-план та пам'ятати, все нудне і нав'язливе викличе тільки роздратування і бажання негайно відмовитися від такої підписки.

3. Періодично влаштовувати конкурси, акції та бонуси. Також необхідно застосовувати таку форму інтерактивну.

4. Співпраця з відомими людьми з великою кількістю підписників задля платної та ненав'язливої реклами продукції «Метро»» [17].

Вище наведені рекомендації при умові комплексного впровадження вимагають чимало часу, але проведуть до прориву в реалізації всього асортименту продукції фірми «Метро кеш енд керрі».

«Наступним сучасним інструментом просування продукції та створення бренду є впровадження на підприємстві бенчмаркінгу. Бенчмаркінг

допомагає вдосконалювати бізнес на постійній основі, порівнюючи певні продукти, послуги, процеси компанії з результатами найсильніших конкурентів або лідерів ринку. Це досить складний шлях, і ми підготували для вас список найважливіших кроків для реалізації техніки бенчмаркінгу» [14]. Розглянемо основні етапи впровадження бенчмаркінгу на підприємстві.

Таблиця 3.1 Основні етапи впровадження бенчмаркінгу на ТОВ «Метро кеш енд керрі», 2019 р.

Етап	Характеристика	Цілі визначення
Вибір об'єктів порівняння	Початковий аналіз компанії з метою вибору стратегічно правильних об'єктів для бенчмаркінгу. Визначення найбільш важливих проблемних областей, які слід вдосконалити	Які продукти і послуги повинні бути на ринку
2. Всебічне планування	Ретельне і детальне планування процедури. В цьому відношенні бенчмаркінг не відрізняється від інших проектів компаній – якісне планування і підготовка – ключ до успіху.	Чи заплановані цілі та елементи бенчмаркінгу?
3. Підтримка компанії	Бенчмаркінг повинен бути головною проблемою і мати актуальність. Варто сприймати проект, як віху для поліпшення компанії, як можливість для всієї компанії. Важливою є відсутність внутрішніх конфліктів – повинні бути призначені фахівці, які відкриті до діалогу.	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими компаніями-лідерами слід порівнювати процеси і методи?
4. Вибір еталонного показника	Пошук одного або декількох партнерів з порівняльного тестування, щоб порівнювати і вчитися у них.	Можливо внутрішньо порівняти окремі області бізнесу, конкурувати з компаніями-лідерами в конкретному процесі або методі як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими компаніями-лідерами слід порівнювати процеси і методи?
5. Проведення дослідження	Виявлення недоліків у продуктивності і визначення причини цих виникнення	Де недоліки в продуктивності? Чому та на якому етапі вони виникають?
6. Перетворення результатів дослідження	Планування і реалізація заходів, отриманих на основі результатів дослідження. Впровадження кращих практик партнерів по бенчмаркінгу і перевірка результатів	Які заходи вжити? Як можна досягти цілей? Як впроваджуються знання в компанію?

Джерело: [14]

При виборі такого проекту слід враховувати існування певних недоліків запровадження бенчмаркінгу (табл.3.2)

Таблиця 3.2. Недоліки реалізації проекту запровадження бенчмаркінгу на підприємстві на ТОВ «Метро», 2019 р.

Недолік	Причина виникнення
1. Недотримання методики і принципів бенчмаркінгу.	Неправильна послідовність або склад етапів бенчмаркінгового програм можуть призвести до збільшення витрат і затягування програм в часі
2. Труднощі з пошуком інформації для бенчмаркінгу.	Неможливість отримання необхідних даних через конфіденційність та комерційну таємницю
3. Великі витрати.	Іноді витрати на бенчмаркінгової програми не покривають результат їх реалізації і від них відмовляються. У зв'язку з цим слід чітко і продумано планувати всі етапи бенчмаркінгу і витрати по ним, прогнозувати результат.
4. Визначення успішного досвіду.	Досить часто для апробації вибирають не найкращий досвід та рішення. Або, наприклад, технології і напрацювання, які на одному підприємстві приносять великий успіх, в іншому будуть неефективними зважаючи на розмір, специфіку та стратегії

Джерело: [14]

«Для розуміння доцільності впровадження проекту слід звернути увагу на його ефективність. Ефективність проекту - та категорія, яка відображає відповідність витрат і результатів проекту інтересам і цілям учасників, тут можуть також враховуватися інтереси держави і населення. В цілому вона визначається для того, щоб визначити потенційну привабливість проекту для його ймовірних учасників, а також з метою пошуку інвесторів» [18].

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих напрямів підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ»

З метою обґрунтування доцільності запропонованих заходів ТОВ «Метро», необхідно провести оцінку витрат та доходів після впровадження змін. Розрахуємо методом екстраполяції прибутки підприємства, якщо воно надаватиме додаткові маркетингові послуги. У підрозділі 3.1 були запропоновані напрями удосконалення управління маркетингом: запровадження бенчмаркетингу, посилення рекламної компанії, використання SMM(сучасних соціальних інструментів.). Графік прогнозу динаміки прибутків від надання додаткових маркетингових послуг ТОВ «Метро кеш енд керрі» наведено на

рис. 3.1. Графік прогнозу динаміки прибутків від проведення маркетингових заходів ТОВ «Метро кеш енд еррі» наведено на рис. 3.2

Таблиця 3.1 Розрахунок динаміки прибутків від надання додаткових послуг ТОВ «Метро кеш енд керрі»

Показник	Сума, тис. грн.			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Прогноз
Підвищення обсягів продажу товарів від проведення маркетингових заходів	83220,4	83301,0	92407,0	111700,0
Прибутки від надання маркетингових послуг	1010,0	1290,0	1345,0	2124,0
Сума прибутків від маркетингових заходів без знижок	86234,4	86596	95758,0	113824

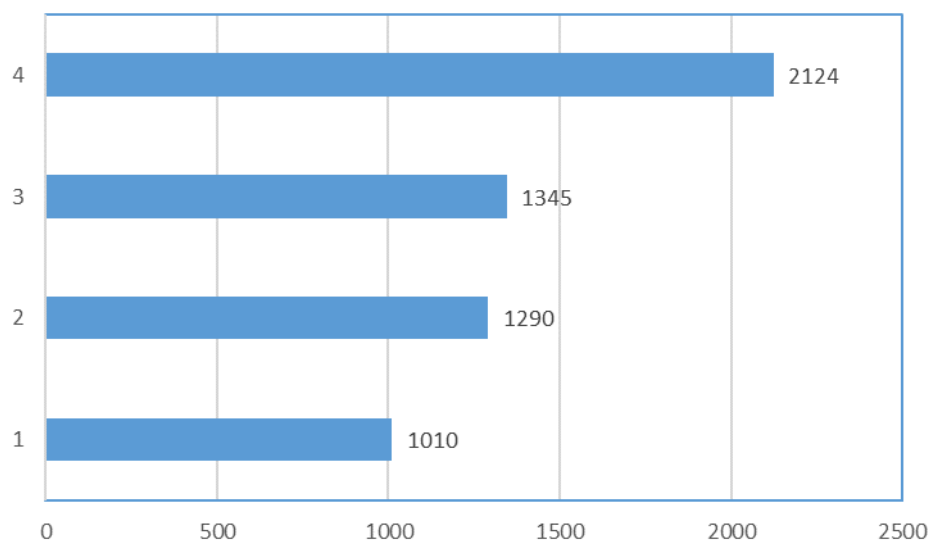


Рисунок 3.2 Діаграма прогнозу динаміки прибутків від надання маркетингових послуг ТОВ «Метро»

Графік прогнозу динаміки прибутків від надання додаткових маркетингових послуг ТОВ «Метро» наведено на рис. 3.3., графік прогнозу динаміки прибутків від проведення маркетингових заходів ТОВ «Метро» наведено на рис. 3.4. Із графіків можна побачити, що внаслідок запропонованих в магістерській роботі пропозицій, прогнозні дані прибутків від проведення маркетингових заходів і від надання маркетингових послуг, зростуть.

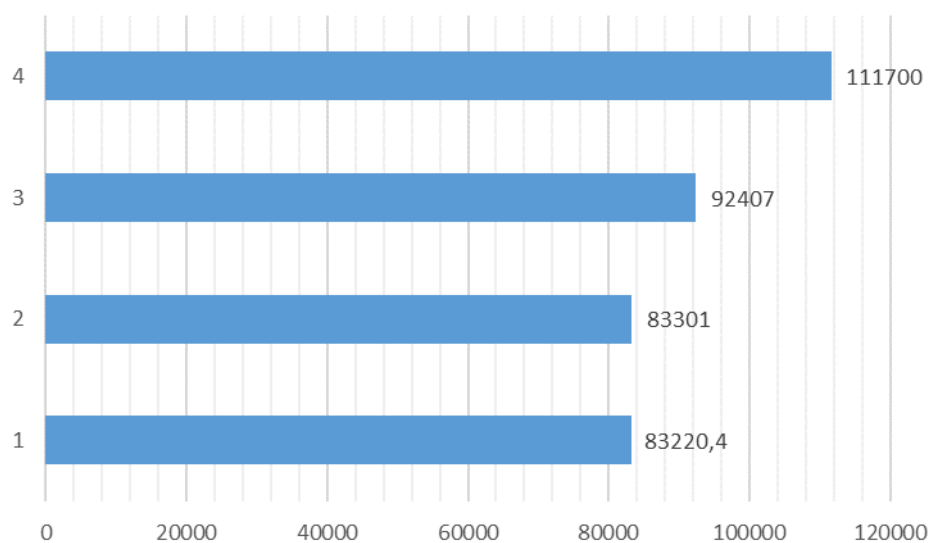
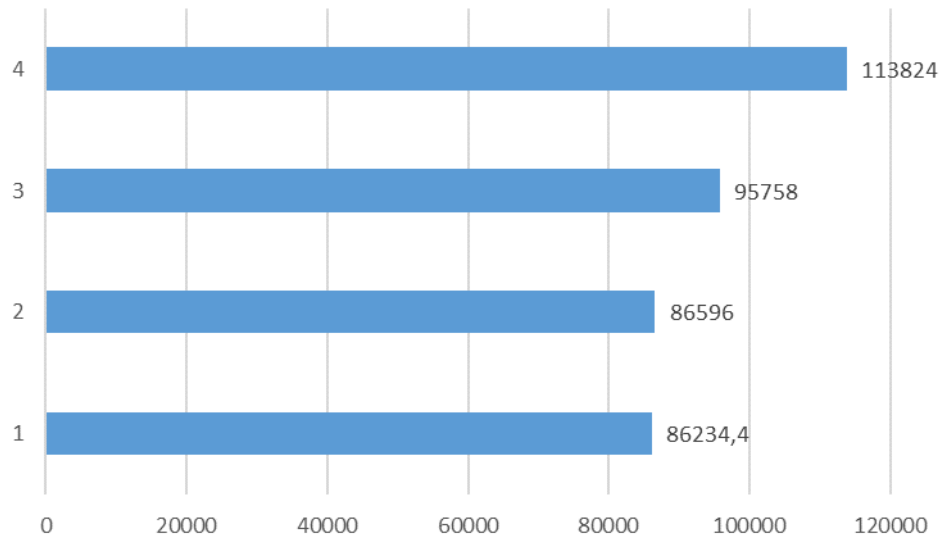


Рис. 3.3. Діаграма прогнозу динаміки прибутків від проведення маркетингових заходів ТОВ «Метро», тис. грн.



Рисунку 3.4. Діаграма прогнозу динаміки прибутків від маркетингової діяльності «Метро», тис. грн.

Таким чином, на рисунку 3.4. наведено графік прогнозу динаміки прибутків від маркетингової діяльності ТОВ «Метро» у сумі. Проведемо підрахунки вартості надання рекламної компанії додаткових маркетингових послуг, що пропонує фірма, розрахунки у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 Розрахунок вартості надання рекламних оголошень та рекламних статей у ЗМІ на прогнозний рік

Назва ресурсу ЗМІ	Вартість реклами, тис. грн.	Характер розміщеної реклами	Періодичність виходу
Реклама в пошукових системах Інтернет – виданнях, контекстна реклама у мережі Інтернет, тис. грн.	58	Стаття	Не обмежена
Реклама на місцевому каналі	120,8	Мультимедія	50 разів н день
Реклама у виданнях (журнали, каталоги)	110	2 розворот, обкладинка, рекламна стаття, кольорова вставка	1 раз н місяц
Реклама в журналі «Маркетинг и реклама»	150	2 розворот, обкладинка, стаття	1 раз на місяць
Разом:	438,8		

Таким чином, витрати на рекламну кампанію становитимуть 43,8 тис. грн. на плановий рік.

Для розрахунку планованої ефективності витрат на проведення рекламної кампанії ТОВ „Метро кеш енд керрі” у 2019 році скористаємося формулою, запропонованої Ж.-Ж. Ламбенем для підприємств:

$$QI = 2,024 * Qt-1^{0,565} * Si^{0,190} \quad (3.5)$$

де Q1 - планований приріст валового доходу за період t,

Q t-1 - фактичний валовий дохід за попередній період, S1 - витрати на рекламу [19].

$$Q1 = 2,024 * 336\,947,9 \text{ тис. грн.}^{0,565} * 438,0 \text{ тис.грн.}^{0,190} = 2\,534\,196 \text{ грн}$$

Також використаємо формулу знаходження ROI, для оцінки ефективності рекламних кампаній [19].

$$ROI = \frac{\text{Дохід від заходу} - \text{розмір витрат}}{\text{розмір витрат}} * 100 \quad (3.6)$$

$$ROI = (2\,534\,196 - 438,835) / 438,835 * 100 = 577,38\%$$

Рентабельність запропонованого заходу складає на кожну тисячу вкладених в рекламну компанію приносить 5773,8 гривні.

Таблиця 3.6 Динаміка витрат на маркетингове управління підприємства ТОВ «Метро» у 2019 р., порівняно з плановим.

Статті витрат	Сума на рік, тис. грн.		Прогнозний, у % до 2019
	2019 р.	Прогнозний	
Виплати робітникам	5,12	12,0	в 2,6 рази
Податкові нарахування на заробітну платню	1,91	4,5	в 2,6 рази
Заправка картриджів	1,3	1,4	107,7
Витрати на зв'язок	16,2	17,1	105,6

Інформаційні послуги	0,4	0,3	75,0
Канцелярські товари	1,2	1,51	125,3
Ремонт та обслуговування комп'ютерів та принтерів	1,8	2,3	100
Вартість друкованої рекламної продукції (плакати, рекламні листки, стенди тощо)	14,01	15,51	110,6
Витрати, пов'язані із створенням акційних та подарункових наборів товару «два в одному»	45,94	47,51	103,4
Витрати, пов'язані зі знижкою на продукцію	51,07	54,1	105,8
Інші витрати	1,08	1,28	107,5
Разом:	140,63	160,51	114,14

Таким чином, загальні прогностні витрати на маркетингову діяльність зросли на 14,14%, тобто на 19,88 тис. грн. і у плановому році становитимуть 114,14% від попереднього року. Але прибутки від впровадження перепрофілювання зростуть на 238,84 тис. грн. на рік і становитимуть 371,0 тис. грн. у плановому році.

Прогнозування ефективності роботи персоналу торговельно-маркетингових бригад проводиться за допомогою показника рентабельності маркетингу. Прогноз рентабельності маркетингу занесено у табл. 3.7. Таким чином внаслідок запроваджених змін рентабельність підвищиться і складе 21,9% замість попередніх 19,81. Хоча витрати на маркетинг підвищуються, вони фактично окупляться зростанням прибутку на 25,5%.

Таблиця 3.7 Прогноз рентабельності маркетингу ТОВ «Метро»

Показник	2018 р.	Прогнозний	Прогнозний у % від 2018
Прибуток, тис. грн.	27,8	34,9	125,54
Витрати, тис. грн.	140,6	160,5	114,15
Рентабельність маркетингу, %	19,81	21,9	110,6

Розмір фінансових ресурсів, що виділяються на маркетинг, слід планувати залежно від фактичного доходу підприємства і коефіцієнта впливу маркетингу. Прогнозування динаміки коефіцієнту впливу маркетингу наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 Прогноз динаміки коефіцієнту впливу маркетингу ТОВ «Метро»

Показник	Рік		у % від 2018
	2018	прогнозний	
1	2	3	4
Витрати на маркетинг, тис. грн.	140,6	160,5	102,4
Прибуток, валовий, тис. грн.	688,3	783,3	117,5
Коефіцієнт, %	16,0	20,5	128,1

Таким чином, коефіцієнту впливу маркетингу. За прогнозними даними, наведеними у табл. 3.8, зросте до 20,5% в прогнозному періоді, що підвищить показники діяльності підприємства і прибуток від його діяльності у прогнозному році.

Розрахуємо прогнозну ефективність маркетингу.

$$\text{Емар. (2018)} = 0,0983 \times (1 \times 1 + 1 \times 2 + 2 \times 1 + 1 \times 2 + 2 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 2 + 2 \times 0 + 0 \times 1) \times (688,3 - 140,6) / 140,6 = 5,023,$$

$$\text{Емар. (прогнозна)} = 0,0983 \times (2 \times 2 + 2 \times 2 + 2 \times 2 + 2 \times 2 + 2 \times 2 + 2 \times 2 + 2 \times 2 + 2 \times 2 + 2 \times 0 + 0 \times 2) \times (783,3 - 160,5) / 160,5 = 12,21.$$

Таким чином ефективність використання маркетингу на підприємстві ТОВ «Метро» підвищується з 5,023 у базовому році до 12,21 у прогнозному. Це свідчить про доцільність впровадження запропонованих змін і окупність витрат.

У 3 розділі були запропоновані напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства, а саме активізація продажів та розвиток маркетингової діяльності та впровадження конкурентного бенчмаркінгу на підприємстві. Відповідно до виявлених проблем було сформовано стратегію для їх вирішення та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві «Метро». Основними шляхами цієї стратегії є: створення маркетингового підрозділу на підприємстві; проведення реклами у 5 популярних джерел ЗМІ задля отримання швидкого економічного ефекту і покриття витрат; просування підприємства через соціальні мережі, в тому числі Instagram, Facebook, YouTube.

Кожен шлях був економічно обґрунтованим, з використанням показників (коефіцієнт Ж.-Ж. Ламбена, рентабельність рекламування, індекс ROI, а також досвід компанії Conte SPA як приклад для розрахунку). В загальному, створення маркетингового відділу принесе компанії 20% приросту прибутку в довгостроковій перспективі, а рентабельність проведення реклами в журналах та соцмережах буде становити 240% та 326,3% відповідно. З проведених розрахунків стає зрозуміло, що реалізація запропонованих заходів є достатньо ефективною, оскільки компанія не тільки повністю покриває витрати та отримує прибуток уже на 2 свій проведений захід, вона також отримує збільшення свого іміджу та обізнаність

серед споживачів про продукт компанії. Проте, варто пам'ятати, що для отримання заданого прибутку необхідно ретельно працювати, створити новий структурний підрозділ, у якому будуть всі необхідні умови для успішного функціонування, знайти досвідчених спеціалістів на посаду маркетологів, які будуть ретельно ставити до поставлених завдань, та для виконання всіх інших описаних заходів попередньо вивчать аудиторію, де компанія планує просуватися, вичленять із загального складу цільових користувачів і звернуться саме до них.

ВИСНОВКИ

Метою управління маркетингової діяльності торгового підприємства є забезпечення стимулювання збуту для отримання максимальної прибутковості торгово - господарської діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку реалізованих товарів і послуг, підвищення впізнаваності торгового підприємства і розширення сфери присутності на ринку. Для забезпечення перерахованих вище цілей в випускній кваліфікаційній роботі проведено практичне дослідження маркетингової діяльності торгового підприємства ТОВ «Метро кеш енд керрі», що займається оптовою торгівлею на українському ринку. У першому розділі дипломної роботи було визначено сутність управління маркетингової діяльності підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Було визначено що таке стратегічний маркетинг і особливості цього управління. Також визначена методика аналізу стратегічного управління маркетингом та його інструменти. Також було виявлено та описано шляхи оцінювання маркетингової діяльності підприємства та вимоги щодо таких оцінок. Наведена інформація буде частково використовуватись для розрахунків в розділі 2 . Очевидно, що активність і ефективність маркетингової діяльності підприємства залежить від ефективної стратегії та від раціональності організації служби маркетингу. Також оцінка маркетингової діяльності підприємства може використовуватись для порівняння поточних результатів з показниками конкурентів, з минулими періодами підприємства та майбутнього прогнозування. У другому розділі був здійснений аналіз маркетингового середовища ТОВ «Метро кеш енд керрі» та оцінка ефективності стратегічного управління маркетингом на підприємстві. Було використано PEST-аналіз, SWOT-аналіз, а також метод експертних оцінок. Головними недоліками після аналізу підприємства «Метро кеш енд керрі» було виявлено: -недостатня активність підприємства щодо покращення свого фінансового стану, оскільки зі зростанням підприємства пропорційно

зростають всі його показники, навіть ті, які повинні спадати для позитивної тенденції; -застарілі та неефективні інструменти реклами; -ігнорування існуючого потенціалу щодо покращення маркетингової діяльності підприємства. У третьому розділі було запропоновані напрями підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом ТОВ «МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРІ» сформовано наступний план щодо вдосконалення діяльності підприємства:

1. активізація продажів та розвиток маркетингової діяльності
- 2.Проведення першої реклами для отримання швидкого доходу.
- 3.Довгострокова перспектива щодо просування підприємства через соціальну мережу та перша дія щодо цього – платна реклама на аудиторію 3,5 млн.користувачів.
4. Запровадження бенчмаркетингу. Для підтвердження ефективності даних проектів було розраховано їх економічну ефективність, та доведено що проекти не тільки покривають витрати, а й приносять дохід а також соціальний ефект. Отже, проведення всіх зазначених маркетингових заходів щодо покращення конкурентоспроможності матиме позитивний ефект для підприємства «Меетро кш энд керрі».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічна Енциклопедія. – enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/str/E-474.html.
2. Яневич М.М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах / Яневич М.М.- 2010.
3. Волкова М. В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства / М. В. Волкова. // Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №16. – С. 281–286.
4. Стрий Л. А. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, О. М. Рустамов. — Баку: Mars Print, 2011. — 428 с.
5. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид, перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
6. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногенова // Проблеми і перспективи економіки і управління : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. (Санкт-Петербург, квітень 2012 р.). — СПб. : Реноме, 2012. — С. 147–149.
7. Резніченко А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства / А. Резніченко. – 2016.
8. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року. – zakon.rada.gov.ua.
9. Богомолова В.В. Маркетинговий аудит на підприємстві // Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Соціально-Економічний розвиток України. Європейській вибір». У 2 ч. / за заг. ред. А. А. Ткача. Мелітополь, 18 травня 2010 р. – Мелітополь: МІДМУ ГУ «ЗІДМУ», 2010. – Ч. 2. – С. 60-62.

10. Длігач А. Трициклічна модель маркетингової діяльності // Маркетинг в Україні. – №5. – 2009. – С. 46-49.
11. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент / Біловодська О.А Київ "Знання" 2010
12. Маркетингове середовище підприємства <https://pidruchniki.com/> (Дата звернення 01.12.2019) - Назва з екрана
13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навчальний посібник 2ге вид.– К.: Центр учбової літератури,. 2011. – 440 с.
14. Бенчмаркінг для компаній та інтернет-маркетингу [Електронний ресурс]//– Режим доступу до ресурсу: [URL:http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/benchmarking/](http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/benchmarking/)
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник.- 5-е вид. доп. /С. Гаркавенко; С.С. Гарковенко . - К. : Лібра, 2014. - 720 с.
16. SMM [Електронний ресурс] // iGroup. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://igroup.com.ua/seo-articles/smm/> (Дата звернення 01.12.2019) - Назва з екрана
17. Інстаграм як інструмент просування бренду [Електронний ресурс]// Фінансово-економічний аналіз. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/internet/instagram.htm> (Дата звернення 01.12.2019) - Назва з екрана
18. Застосування бенчмаркінгу для підвищення ефективності роботи [Електронний ресурс]//[URL:http://www.reglament.net/bank/mng/2009_6_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_6_article.htm). (Дата звернення 01.12.2018) - Назва з екрана
19. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. С.-П. Наука . 1996.
20. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. А. Фіщук, І. В. Жалінська

21. Маркетинговий аналіз / В. В.Липчук, І. Г. Яців, Б. М. Гошко, О. Й. Гошко., 2008. 53.
22. Аутсорсинг маркетингу.URL:<https://rdsales.ru/>(Дата звернення01.12.2018) - Назва з екрана

Додаток А

Бухгалтерська звітність за 2012-2019 рр.

1. Бухгалтерський баланс

найменування показника	код	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
АКТИВ								
I. Необоротні активи								
Основні засоби	1150	129	178	237	286	150	150	0
Фінансові вкладення	1170	28	28	28	28	28	0	0
відкладені податкові активи	1180	5 124	7 907	7 361	5 672	4 028	0	226
Інші необоротні активи	1190	64	234	428	719	616	10	195
Разом у розділі I	1100	5 345	8 347	8 054	6 705	4 822	160	421
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ								
запаси	1210	141 668	67 270	13 978	0	0	0	0
Податок на додану вартість по придбаних цінностей	1220	3	9 308	7 637	3 727	2 265	617	5
Дебіторська заборгованість	1230	125 334	19 796	9 515	3 999	3 909	6 371	10 288
Грошові кошти та грошові еквіваленти	1250	33 228	9 966	3 317	4 674	7 469	9 256	8 593
Інші оборотні активи	1260	170	221	502	187	21	21	300
Разом у розділі II	1200	300 403	106 561	34 949	12 587	13 664	16 265	19 186
БАЛАНС	1600	305 748	114 908	43 003	19 292	18 486	16 425	19 607
ПАСИВ								
III. КАПІТАЛ І РЕЗЕРВИ								
Статутний капітал (складеного капіталу, статутний фонд, вклади товаришів)	1310	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	10 000	3 380
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1370	(10 972)	(28 551)	(26 343)	(19 330)	(12 734)	(7 275)	723
Разом у розділі III	1300	9 028	(8 551)	(6 343)	670	7 266	2 725	4 103

III								
IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ								
Відкладені податкові зобов'язання	1420	3	3	6	1	0	0	0
Разом у розділі IV	1400	3	3	6	1	0	0	0
V. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ								
Кредиторська заборгованість	1520	296 717	123 456	49 340	18 621	11 220	13 700	15 398
Оціночні зобов'язання	1540	0	0	0	0	0	0	106
Разом у розділі V	1500	296 717	123 456	49 340	18 621	11 220	13 700	15 504
БАЛАНС	1700	305 748	114 908	43 003	19 292	18 486	16 425	19 607

Фінансовий показник	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Чисті активи	9 028	(8 551)	(6 343)	670	7 266	2 725	1 890
Коефіцієнт автономії (норма: 0,5 і більше)	0.03	-0.07	-0.15	0.03	0.39	0.17	0.21
Коефіцієнт поточної ліквідності (норма: 1,5-2 і вище)	1	0.9	0.7	0.7	1.2	1.2	1.2

2. звіт про прибутки і збитки

найменування показника	код	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Виручка	2110	856 159	168 211	21 430	0	0	5 284	8 289
Собівартість продажів	2120	(774 622)	(152 779)	(20 323)	(0)	(0)	(4 773)	(7 779)
Валовий прибуток (збиток)	2100	81 537	15 432	1 107	0	0	511	510
Комерційні витрати	2210	(15 588)	(12 128)	(5 036)	(0)	(0)	(3 218)	(4 582)
Управлінські витрати	2220	(1 551)	(0)	(5 154)	(8 216)	(0)	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від продажу	2200	64 398	3 304	(9 083)	(8 216)	0	(2 707)	(4 072)
відсотки до	2320	945	618	511	95	0	0	0

отримання								
інші доходи	2340	2 950	1 634	1 699	20	0	1 169	475
Інші витрати	2350	(44 834)	(8 313)	(1 824)	(138)	(0)	(458)	(1 126)
Прибуток (збиток) до оподаткування	2300	23 459	(2 757)	(8 697)	(8 239)	0	(1 996)	(4 723)
Поточний податок на прибуток	2410	(3 097)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(43)
в т.ч. постійні податкові зобов'язання (активи)	2421	1 189	2	55	5	0	45	78
Зміна відстрочених податкових зобов'язань	2430	0	3	(5)	(1)	0	0	0
Зміна відкладених податкових активів	2450	(2 783)	546	1 689	1 644	0	(217)	226
чистий прибуток (збиток)	2400	17 579	(2 208)	(7 013)	(6 596)	0	(2 213)	(4 540)
ДОВІДКОВО								
Сукупний фінансовий результат періоду	2500	17 579	(2 208)	(7 013)	(6 596)	0	(2 213)	(4 540)

Фінансовий показник	2018	2017	2016	2015	2014	2013
ЕВІТ	23 459	(2 757)	(8 697)	(8 239)	0	(1 996)
Рентабельність продажів (прибутку від продажів в кожному рублі виручки)	7.5%	2%	-42.4%	-	-	-51.2%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	7371%	30%	247%	-166%	0%	-65%
Рентабельність активів (ROA)	8.4%	-2.8%	-22.5%	-34.9%	0%	-12.3%

4. звіт про рух грошових коштів

найменування показника	код	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Грошові потоки від поточних операцій							
Надходження - всього	4110	894 328	187 441	20 088	96	1 450	0
в тому числі: від продажу продукції, товарів, робіт і послуг	4111	901 239	170 448	16 949	0	0	0
інші надходження	4119	(6 911)	16 993	3 139	96	1 450	0
Платежі - всього	4120	(865 524)	(180 792)	(21 405)	(2 685)	(12 465)	(0)
в тому числі: постачальникам (підрядникам) за сировину,	4121	(603 063)	(135 759)	(13 441)	(1 786)	(12 235)	(0)

матеріали, роботи, послуги в зв'язку з оплатою праці працівників	4122	(137)	(168)	(134)	(189)	(158)	(0)
податку на прибуток організацій	4124	(4 033)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
інші платежі	4129	(258 291)	(44 865)	(7 830)	(710)	(72)	(0)
Сальдо грошових потоків від поточних операцій	4100	28 804	6 649	(1 317)	(2 589)	(11 015)	0
Грошові потоки від інвестиційних операцій							
Платежі - всього	4220	(0)	(0)	(0)	(206)	(817)	(0)
в тому числі: у зв'язку з придбанням, створенням, модернізацією, реконструкцією і підготовкою до використання необоротних активів	4221	(0)	(0)	(0)	(206)	(789)	(0)
в зв'язку з придбанням акцій інших організацій (часток участі)	4222	(0)	(0)	(0)	(0)	(28)	(0)
Сальдо грошових потоків від інвестиційних операцій	4200	0	0	0	(206)	(817)	0
Грошові потоки від фінансових операцій							
Надходження - всього	4310	0	0	0	0	10 000	0
від випуску акцій, збільшення часток участі	4313	0	0	0	0	10 000	0
Сальдо грошових потоків від фінансових операцій	4300	0	0	0	0	10 000	0
Сальдо грошових потоків за звітний період	4400	28 804	6 649	(1 317)	(2 795)	(1 832)	0
Величина впливу змін курсу іноземної валюти по відношенню до рубля	4490	(5 542)	0	(40)	0	45	0