

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»
завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2021 року

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Маркетингове стратегічне планування діяльності торговельного підприємства»

Виконала: студентка _4_ курсу, групи МЕН₂-17

(шифр групи)

спеціальності 073 Менеджмент

Ковальова Марія Сергіївна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: д.е.н., професор, професор кафедри УФЕБ Ляшок Я.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Сарбаш Л.Д.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтроль:

д.е.н., проф. Я.О.Ляшок

(підпис)

(дата)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.*

студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки і менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Затверджую:
зав. кафедрою УФЕБ
О.Ю. Попова

«__» _____ 2021р

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентки

Ковальової Марії Сергіївни

1. Тема роботи «Маркетингове стратегічне планування діяльності торговельного підприємства»

керівник проекту (роботи) Ляшок Ярослав Олександрович, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від «19» 04 2021 р. № 175

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 22 червня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали звіту про переддипломну практику, фінансово-економічні показники підприємства, статут, річна фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) стратегічне управління організацією, стратегічне й оперативне планування, розробка стратегії організації, оцінка інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище та визначення напрямку руху підприємства; аналіз стану і процесів стратегічного управління торговельним підприємством; аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; аналіз сильних та слабких боків, розробка практичних рекомендацій з сформування маркетингової стратегії

5. Перелік графічного матеріалу: основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Мегаторг ЛТД»; аналіз фінансової стійкості; забезпеченість підприємства кадрами; сильні і слабкі сторони підприємства; система стратегічних цілей для ТОВ «Мегаторг ЛТД»; подолання слабких сторін підприємства; підтримка сильних сторін підприємства; рекомендований стратегічний набір для ТОВ «Мегаторг ЛТД»; заходи щодо стимулювання збуту товарів

6. Консультанти з проекту (роботи), із зазначенням розділів, що їх стосуються

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	д.е.н, проф. Ляшок Я.О..		
2.	д.е.н, проф. Ляшок Я.О.		
3.	д.е.н, проф. Ляшок Я.О.		
Нормо-контроль	д.е.н., проф. Ляшок Я.О.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми дослідження	19.04.2021	
2.	Складання завдання на виконання випускної кваліфікаційної роботи, складання плану роботи	25.04.2021	
3.	Вивчення економічної літератури з обраної теми роботи та написання першого розділу	10.05.2021	
4.	Аналіз статистично-економічної інформації з досліджуваної проблеми та написання другого розділу дипломної роботи	25.05.2021	
5.	Розробка рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності, які розглянуті в ракурсі обраної теми роботи	5. 06.2021	
6.	Оформлення вступу, висновків, реферату, демонстраційних аркушів	15.06.2021	
7.	Подання виконаної роботи на зовнішнє рецензування	18.06.2021	
8.	Попередній захист дипломної роботи, роботи у завідувача кафедри та подання документів до ДЕК	21.06.2021	

Студент

(підпис)

М.С. Ковальова

Керівник роботи

(підпис)

Я.О. Ляшок

АНОТАЦІЯ

Ковальова М.С. «Маркетингове стратегічне планування діяльності торговельного підприємства» /Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. –ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

В роботі розглянуті теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством, здійснений аналіз виробничо-господарської діяльності, виявлені сильні та слабкі сторони роботи підприємства, а також можливості і погрози з боку зовнішнього середовища; надані практичні рекомендації з формування маркетингової стратегії підприємства.

Ключові слова: підприємство, стратегія, планування, аналіз, конкурентоздатність, ресурси, розвиток, витрати, прибуток

ANNOTATION

Kovaleva MS "Marketing strategic planning of the trading company" / Graduation thesis for the degree of "bachelor" in the specialty 073 Management. - DonNTU, Pokrovsk, 2021.

The paper examines the theoretical aspects of strategic management of the enterprise, the analysis of production and economic activities, identified strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats from the external environment; provided practical recommendations for the formation of marketing strategy of the enterprise.

Keywords: enterprise, strategy, planning, analysis, competitiveness, resources, development, costs, profit

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1 Стратегічне управління організацією.....	9
1.2 Сутність, концепції, задачі та принципи маркетингової діяльності.....	13
1.3 Функції маркетингової діяльності як складової єдиної системи.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».....	26
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	26
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	29
2.3 Управлінське дослідження внутрішнього середовища ТОВА «Мегаторг ЛТД».....	34
2.4 Аналіз сильних та слабких боків підприємства.....	43
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД».....	48
3.1 Розробка системи місії та цілей підприємства.....	48
3.2 Пропозиції щодо подолання слабких та посилення сильних боків діяльності підприємства.....	52
3.3 Вибір стратегічних альтернатив.....	55
3.4 Впровадження інструментів стратегічного маркетингу.....	61
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Питання про доцільність використання парадигми стратегічного управління в практичній діяльності українських підприємств в останні кілька років є одним з найбільш дискусійних у середовищі професійних керівників і фахівців-консультантів. Погляди учасників суперечки поступово зближаються стосовно того, що для великих компаній розробка стратегії вважається просто необхідною умовою виживання в ринкових умовах.

Що стосується фірм середнього масштабу, то в багатьох із них також ведеться розробка стратегій. Однак, і це підтверджують публікації з даної проблематики, більшість з цих фірм звертаються до стратегій тільки під час роботи з «солідними» партнерами або банками і лише для того, щоб продемонструвати рівень використовуваних управлінських технологій.

Керівники підприємств нижче середнього і малого масштабу відкрито висловлюють думку, що розробка і впровадження стратегії - це марна витрата часу і ресурсів. Спектр думок керівників-практиків щодо питання - потрібна чи не потрібна конкретному підприємству стратегія - дуже широкий: від утвердження неможливості використання досвіду західного менеджменту на вітчизняних підприємствах до обережної згоди з тим, що цей інструментарій потрібний уже сьогодні і буде необхідний у недалекому майбутньому. [1]

Розглянемо причини, наведені деякими керівниками, які стверджують, що стратегія як план, що містить внутрішню логіку, реалізації бажаного майбутнього фірми в українських умовах, не застосовна.

1. Для української економіки характерна висока нестабільність, що не дозволяє вірогідно прогнозувати платоспроможний попит, інфляцію, стан конкурентів, податкове законодавство.

2. Стратегічне планування не є гнучким інструментом, здатним вчасно реагувати на зміни бізнес-простору фірми.

3. Слабка підготовка керівників і відсутність фахівців, які добре володіють технологією стратегічного управління.

Перераховані аргументи дійсно мають досить серйозну доказову базу. І разом з тим питання про планування дій фірми в майбутньому стає усе більш актуальним. Що ж сприяє цьому?

1. Ринкова орієнтація, результативність і ліквідність підприємства позитивно сприймається різними контактними аудиторіями (споживачі, інвестори, персонал, держава), що виявляють реальний потенційний інтерес до підприємства або виявляють вплив на його здатність досягати поставлених цілей.

2. Постійне зростання динамізму змін у зовнішньому середовищі фірми, підвищення рівня конкуренції, проблеми забезпечення виробництва різними видами ресурсів, глобалізація й інтернаціоналізація економічних процесів об'єктивно обумовлюють затребуваність стратегічного менеджменту тому, що одних тільки оперативних заходів вищого керівництва з адаптації до нових бізнес-умов найчастіше вже не достатньо.

3. Ринкові умови ставлять істотно інші, ніж у директивно-командній системі, вимоги до розробки планів підприємства. Необхідно переосмислити принципи і підходи до розробки і реалізації планів, виділити довгострокове планування як пріоритетне, що слугує орієнтиром для всіх інших планів підприємства, вести постійний пошук вигідних і рентабельних для підприємства сфер застосування умінь, зусиль і використання ресурсів. [2]

Метою дипломної роботи є проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, виявлення його сильних та слабких боків, а також можливостей і погроз з боку зовнішнього середовища та розробка практичних рекомендацій з формування маркетингової стратегії підприємства.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти стратегічного управління діяльністю підприємства;
- проаналізувати основні складові середовища оточення підприємства, з'ясувати погрози і можливості;
- здійснити аналіз внутрішнього середовища підприємства, визначити

його сильні та слабкі сторони;

- надати практичні рекомендації з формування маркетингової стратегії торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління діяльністю товариства з обмеженою відповідальністю «Мегаторг ЛТД»

Предмет дослідження: система стратегічного підприємства

Для аналізу й обробки економічної інформації використовувалися економіко-статистичний, графічний методи, метод SWOT-аналізу, портфельного аналізу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Стратегічне управління організацією

Стратегічне управління можна визначити, як таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Хоча стратегічне управління є найважливішим чинником успішного виживання в складній конкурентній боротьбі, проте, постійно можна спостерігати в діях організацій відсутність стратегічності, що і приводить їх найчастіше до поразки в ринковій боротьбі. Відсутність стратегічного управління виявляється, насамперед, у наступних двох формах. [3]

По-перше, організації планують свою діяльність, виходячи з того, що оточення або не буде взагалі мінятися, або в ньому не буде відбуватися якісних змін. При нестратегічному управлінні складається план конкретних дій, як у сьогоденні, так і в майбутньому, а пріоритет базується на тому, що чітко відомо кінцевий стан і що оточення фактично не буде мінятися. Складання довгострокових планів, у яких наказується, що і коли робити і пошук у поточний період рішень на багато років уперед, бажання будувати "на століття" або ж здобувати "на довгі роки" – усе це ознаки нестратегічного управління. Бачення довгострокової перспективи – дуже важлива складова управління. Однак це ні в якому разі не повинно означати екстраполяції існуючої практики й існуючого стану оточення на багато років уперед.

По-друге, при нестратегічному управлінні вироблення програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів організації. При

такому підході усе, що організація може визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей, так це те, яку кількість продукту вона може виробляти і які витрати при цьому вона може здійснити. Обсяг виробництва і величина витрат не дають відповіді на питання про те, наскільки створений фірмою продукт буде прийнятий ринком — яку кількість буде куплено і за якою ціною, визначить ринок.

Поряд з явними перевагами стратегічне управління має ряд недоліків і обмежень по його використанню, що вказують на те, що і цей тип управління, так само як і всі інші, не володіє універсальністю застосування в будь-яких ситуаціях для рішення будь-яких задач. [4]

По-перше, стратегічне управління в силу своєї сутності не дає, та й не може дати точної і детальної картини майбутнього. Формоване в стратегічному управлінні майбутнє, бажаний стан організації — це не детальний опис її внутрішнього і зовнішнього положення, а, скоріше, *якісне* побажання того, у якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку й у бізнесі, яку мати організаційну культуру, входити в які ділові групи і т.п.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних процедур і схем.. Стратегічне управління — це, скоріше, визначена філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту. Кожним окремим менеджером воно розуміється і реалізується значною мірою по-своєму. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії.

По-третє, потрібні величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління. Необхідне створення і здійснення стратегічного планування, що в корені відмінно від розробки довгострокових планів, обов'язкових до виконання в будь-яких умовах.

По-четверте, різко підсилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в стислий термін створюються

зовсім нові продукти, коли в короткий термін кардинально міняються напрямки вкладень, коли знезацька виникають нові можливості для бізнесу і на очах зникають можливості, що існували багато років, ціна розплати за невірне передбачення, і відповідно, за помилки стратегічного вибору стає найчастіше фатальною для організації.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління найчастіше основний натиск робиться на стратегічне планування. Насправді ж найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. Це припускає в першу чергу створення організаційної культури, що дозволяє реалізувати стратегію, створення систем мотивування й організації праці, створення певної гнучкості в організації тощо.

Схематично структура стратегічного управління зображена на рис. 1.1.

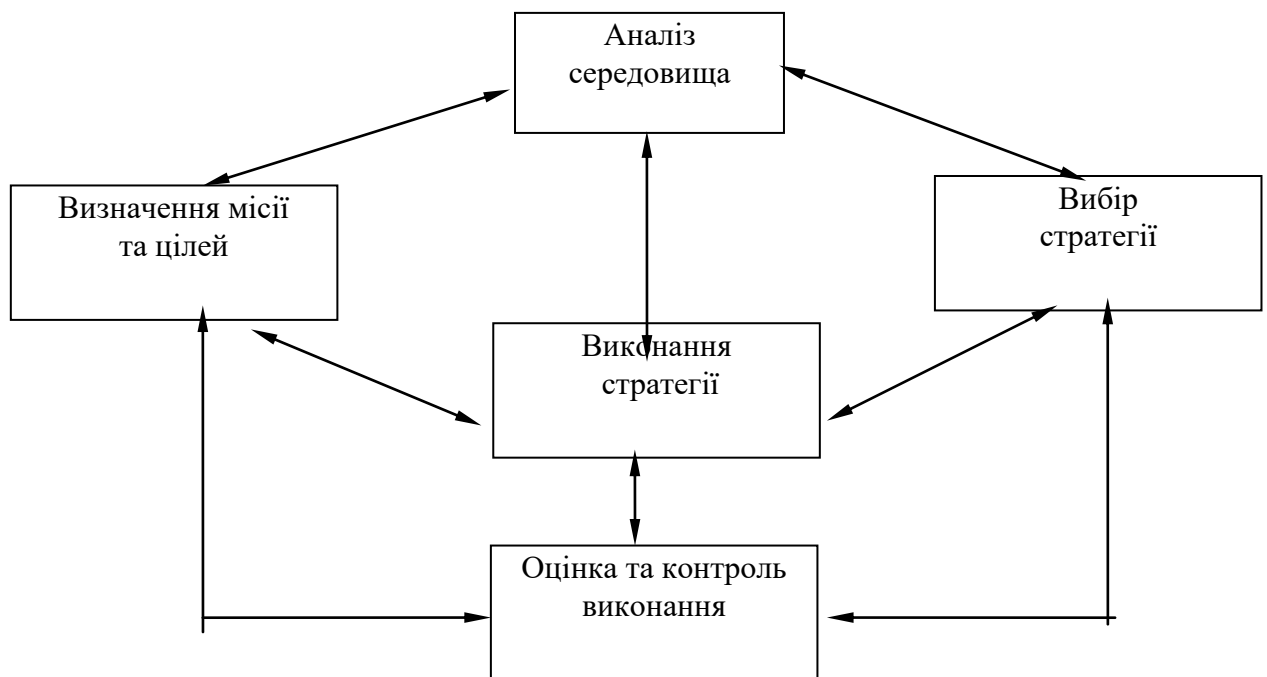


Рисунок.1.1- Структура стратегічного управління

Аналіз середовища звичайно вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що він забезпечує базу для визначення місії і цілей фірми, і для вироблення стратегій поведіння, що дозволяють фірмі виконати місію і досягти своїх цілей.

Аналіз середовища припускає вивчення трьох її частин: 1) макрооточення; 2) безпосереднього оточення; 3) внутрішнього середовища. Аналіз макрооточення містить у собі вивчення впливу таких компонентів середовища, як: стан економіки; правове регулювання і управління; політичні процеси; природне середовище і ресурси; соціальна і культурна складові суспільства; науково технічний і технологічний розвиток суспільства; інфраструктура і т.п.

Безпосереднє оточення аналізується за наступними основними компонентами: покупці; постачальники; конкуренти; ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей, а також дозволяє більш вірно сформулювати місію і краще усвідомити цілі організації. Важливо завжди пам'ятати, що організація не тільки робить продукцію для оточення, але і забезпечує можливість існування своїм членам, надаючи їм роботу, можливість участі в прибутках, створюючи для них соціальні умови. [5,6]

Внутрішнє середовище аналізується за наступними напрямками:

- кадри фірми, їх потенціал, кваліфікація, інтереси і т.п.;
- організація управління;
- виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження і розробки;
- фінанси фірми;
- маркетинг;
- організаційна культура.

Визначення місії і цілей, розглянуте як один із процесів стратегічного управління, складається з трьох підпроцесів, кожен з яких вимагає великої і винятково відповідальної роботи. Перший підпроцес складається у визначенні місії фірми, що у концентрованій формі виражає сенс існування фірми, її призначення. Далі йде підпроцес визначення довгострокових цілей.

Завершується ця частина стратегічного управління підпроцесом визначення короткострокових цілей. Визначення місії і цілей фірми приводить до того, що стає ясным, навіщо функціонує фірма і до чого вона прагне. А знаючи це, можна вірніше вибрати стратегію поведіння.

Після того як визначена місія і цілі, настає етап аналізу і вибору стратегії. Цей процес по праву вважається серцевиною стратегічного управління. За допомогою спеціальних прийомів організація визначає, як вона буде досягати своїх цілей і реалізовувати свою місію. [7]

Виконання стратегії є критичним процесом, тому що саме він у випадку успішного здійснення приводить фірму до досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли фірми виявляються не в змозі здійснити обрану стратегію. Це буває або тому, що невірно був проведений аналіз і зроблені невірні висновки, або тому, що відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі. Однак часто стратегія не виконується і тому, що управління не може належним чином притягнути наявний у фірми потенціал для реалізації стратегії. Особливо це відноситься до використання трудового потенціалу.[8]

Оцінка і контроль виконання стратегій є логічно останнім процесом, здійснюваним у стратегічному управлінні. Даний процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між тим, як йде процес досягнення цілей, і власне цілями організації.[9]

Основними задачами будь-якого контролю є наступні:

1) визначення того, що і за якими показниками перевіряти; 2) здійснення оцінки стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників; 3) з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті проведеної оцінки; 4) здійснення коректування, якщо воно необхідне і можливе. У випадку контролю виконання стратегій ці задачі здобувають цілком визначену специфіку, обумовлену тим, що стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегій приводить до досягнення цілей фірми.

1.2 Сутність, концепції, задачі та принципи маркетингової діяльності

Сучасний маркетинг являє собою комплекс заходів з аналізу ринку, формування і стимулювання попиту, обліку ринкових факторів на всіх стадіях виробничого процесу, раціоналізації, просування товарів по каналах обертання до кінцевого споживача, фінансового забезпечення виробництва і обороту, ціноутворення, контролю, рекламної і міжнародної діяльності.

На даний момент існують різні визначення маркетингу. З одного боку, він розглядається як концепція підприємницької діяльності в умовах конкуренції, в основу якої покладено задоволення споживчого попиту. Це виражається, наприклад, наступними визначеннями: “Концепція маркетингу – виявлення існуючих потреб цільових ринків та їх задоволення більш ефективними засобами, ніж у конкурентів”; “Маркетинг – процес планування і управління розробкою товарів і послуг, цінової політики, просуванням товарів до покупців і збутом”; “Маркетинг – система управління і організації діяльності компанії і фірми, всебічно враховуюча процеси, які відбуваються на ринку”.

Як видно з цих визначень, маркетинг трактується в них максимально широко і відноситься до всій діяльності підприємства, починаючи з розробки товарів або послуг і закінчуючи їх реалізацією споживачам, в основу якого покладено виявлення і задоволення попиту споживачів.

Маркетингова діяльність з метою досягнення необхідних рівнів збуту на різних ринках повинна здійснюватися в межах обраної єдиної концепції. Така концепція будується на визначенні потреб і реальних купівельних оцінок асортименту і якості товарів і визнанні необхідності пристосування виробництва і збуту до цих потреб і оцінок, причому ефективніше за конкурентів. Існує п'ять альтернативних концепцій, кожна з яких відповідає певному етапу становлення маркетингу, зокрема:

1. Концепція удосконалення виробництва стверджує, що споживачі надають перевагу широко розповсюдженим та доступним за ціною товарам. Управління підприємством, яке орієнтується на дану концепцію,

зосереджується на вдосконаленні виробництва та підвищенні ефективності, системи розподілу товару.

2. Концепція удосконалення товару передбачає, що споживачі віддають перевагу товарам із підвищеною якістю та надійними характеристиками, отже підприємство має зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари підприємства в достатній кількості, якщо воно не докладе значних зусиль у сфері збуту товарів.

4. Концепція маркетингу передбачає, що запорукою досягнення цілей підприємства є визначення потреб споживачів і задоволення цих потреб ефективнішими і продуктивнішими – порівняно з конкурентами-методами

Запроваджуючи цю концепцію, підприємства орієнтуються передусім на задоволення потреб певної групи споживачів, для чого постійно проводять дослідження ринку, аналіз і контроль маркетингової діяльності.

Концепція маркетингу – це сучасна концепція підприємницької діяльності, яка є досконалішою порівняно з трьома попередніми.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу передбачає визначення потреб споживачів та їх задоволення ефективніше, ніж конкуренти, з урахуванням інтересів усіх членів суспільства.

Ця концепція виникла під впливом багатьох зовнішніх факторів, зокрема погіршення якості довкілля, обмеженості природних ресурсів, стрімкого приросту населення тощо.

Маркетинг, як будь-яка система, має свої напрямки, методи і задачі реалізації. Напрямки маркетингу – проведення політики у сфері якості і асортименту продукції, формування цін, організації збуту, комунікації. Методи, які застосовуються в маркетингу, звичайно включають облік, аналіз, моделювання, прогнозування і проектування, коректування.

Система маркетингу передбачає вирішення наступних задач:

- комплексне вивчення ринку;
- виявлення потенціального попиту та незадоволених потреб;

- планування товарного асортименту та цін;
- розробка заходів для найбільш повного задоволення існуючого попиту;
- планування та здійснення збуту;
- розробка заходів з удосконалювання управління та організації виробництва.

Основним принципом маркетингу є орієнтація кінцевих результатів виробництва на реальні вимоги і побажання споживачів. З цього принципу витікають наступні цілі:

- необхідно знати ринок, всебічно вивчити стан і динаміку споживчого попиту на даний товар, використовувати отриману інформацію в процесі розробки і прийняття науково-технічних, виробничих і господарських рішень;
- максимально пристосовувати виробництво до вимог ринку з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. Випускати такі товари, на які чекає споживач, тобто виробляти те, що продається;
- впливати на ринок і споживчий попит за допомогою всіх можливих засобів з метою формування його в необхідних для підприємства напрямках;
- розвивати та заохочувати на підприємстві творчий підхід в вирішенні виникаючих в результаті проведення маркетингових досліджень технічних і господарських проблем і в першу чергу з удосконалення і підвищення якості продукції та послуг;
- організовувати доставку товарів в такій кількості, в такий час і таке місце, які більш за все задовольняли кінцевого споживача;
- забезпечити цільове управління всім процесом: “наукові розробки, виробництво, реалізація, сервіс”;
- не запізнюватись з виходом на ринок з новою, особливо високотехнологічною продукцією;
- розбивати ринок на відносно однорідні групи споживачів і орієнтуватися на ті сегменти, у відношенні яких підприємство володіє найкращими потенційними можливостями, і випускати продукцію з

урахуванням особливостей окремих сегментів ринку, які характеризуються певним типом покупців і їх потребами;

- завоювати ринок товарами найвищої якості і надійності;
- домогтися переваг у конкурентній боротьбі за рахунок підвищення технічного рівня і якості продукції, надання покупцю більшого обсягу і кращої якості супутніх послуг;
- співпрацювати з торговими посередниками, забезпечуючи їх складами готової продукції для її негайної поставки споживачам, надаючи допомогу у вирішенні технічних проблем і навчанні персоналу;
- орієнтувати стратегію маркетингу на перспективу, ставлячи конкретні задачі із завоювання ринку, розширення обсягу продажу, особливо на перспективних секторах ринку;
- використовувати максимально організацію управління за товарним принципом, що сприяє отриманню персоналом високопрофесійних навичок управління виробництвом і збутом конкретних видів продукції і підвищує відповідальність керівників за роботу на окремих ринках.

Головне в маркетингу - цільова орієнтація і комплексність, тобто поєднання підприємницької, господарської, виробничої і збутової діяльності.

Можна виділити так види маркетингової діяльності.

Маркетинг, орієнтований на продукт, застосовується, коли діяльність підприємства націлена на створення нового товару або удосконалення існуючого. Основна задача в цьому випадку у спонуканні споживачів придбати нові або удосконалені товари.

Маркетинг, орієнтований на споживача використовується, якщо діяльність підприємства націлена на задоволення потреб ринку. Тут головна задача маркетингу – вивчення потенційних потреб, пошук ринкової “ніші”.

Для господарської діяльності промислового підприємства доцільно застосовувати обидва типи маркетингу одночасно. Тільки всебічний аналіз можливостей підприємства з боку підприємства і ринку здатний забезпечити справжній комерційний успіх. Така комбінована маркетингова діяльність

отримала назв інтегрованого маркетингу.

Багатобічність маркетингу залежить від попиту споживачів і його збалансованості. Так незбалансований попит передбачає реалізацію функцій з його вирівнювання, а попит, який перевищує пропозицію, примушує здійснювати демаркетинг.

Демаркетинг – вид маркетингу, націлений на зменшення попиту на товари чи послуги, який не може бути задовільнений через недостатній рівень виробничих можливостей, обмеженості товарних ресурсів і сировини. Демаркетинг використовується по найбільш популярних товарах і послугах, моделях тощо.

За негативного попиту використовується конверсійний маркетинг.

Конверсійний маркетинг – маркетинг за такої ситуації на ринку, коли всі або більшість його сегментів відмовляються від даного товару чи послуги.

1.3. Функції маркетингової діяльності як складові єдиної системи

Ґрунтуючись на принциповій методології маркетингу як ринкової концепції управління і збуту, виділяють чотири блоки комплексних функцій і ряди підфункцій у кожному з них.

1. Аналітична функція маркетингу містить: вивчення ринку, вивчення споживачів, фірмової структури ринку, товарної структури ринку, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Мета вивчення ринків – проведення ранжирування, тобто вибудовування національних регіональних ринків і ринків закордонних країн у визначеному порядку в міру убування комерційних інтересів підприємства до цих ринків у залежності від умов реалізації на них товарів і послуг. Ранжирування проводиться за наступними критеріями:

- а) місткість ринку;
- б) інвестиційна політика;
- в) імпордне регулювання.;
- г) географічне розташування;

д) стабільність правового режиму

Водночас із дослідженням ринку ведеться пошук своїх потенційних споживачів, потреби яких підприємство прагне задовольнити.

При тому використовують дуже важливий маркетинговий прийом – сегментацію ринку, тобто розподіл споживачів на групи на підставі різниці в їх потребах, характеристиках та поведінці. Якщо підприємство правильно вибрало ринковий сегмент для подальшої співпраці, значить, воно знайшло свою “нішу” на ринку.

При дослідженні сегментів ринку використовують декілька критеріїв, ознак сегментації, найчастіше – три; рідше – чотири. Відповідно зазначають такі підходи до сегментації ринку:

- соціально-демографічний;
- регіональний (географічний);
- поведінковий;
- психографічний.

Можна виділити дуже значну кількість напрямків вивчення споживачів:

- аналіз становлення споживачів до товарів, їхнього іміджу.
- вивчення специфіки чинників, що впливають на покупців, і моделей їхньої споживчої поведінки.
- вивчення мотивації споживачів до придбання товарів;
- аналіз специфіки прийняття споживачами рішень про купівлю.
- дослідження складу споживачів товарів і послуг, профілю споживача;
- дослідження типологій споживачів товарів і послуг.

Методи вивчення внутрішнього середовища – це ситуаційний аналіз, мозкова атака, експертні оцінки за методами “Дельфи”: внутрішнє анкетування, конференції, аналітична робота за допомогою задіяних експертів та спеціалізованих організацій.

Що стосується зовнішнього середовища, то це оточення в якому діє підприємство, складається з учасників ринкових відносин. Найбільш важливим

фактором зовнішнього середовища, який піддається впливу, є поведінка споживачів продукції підприємства. Фактором зовнішнього середовища, що не піддається впливу є державне законодавство, яке регулює підприємницьку та інші форми господарської діяльності, включаючи податкове законодавство.

Маркетингове планування, як правило, здійснюються в два етапи: спочатку ведеться розробка стратегічного плану, потім надаються плани реалізації стратегій (план дій чи оперативні плани і програми).

Стратегічне планування – це процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства і його потенційними можливостями у сфері маркетингу. Стратегічний план маркетингу, розроблюваний на 3-5 років і більше, описує головні фактори і сили, які протягом кількох років, як очікується, будуть впливати на організацію, а також містить довгострокові цілі і головні маркетингові стратегії з указівкою ресурсів, необхідних для їх реалізації. Довгостроковий план звичайно перевіряється і уточнюється щорічно, на його основі розробляється річний план, який деталізований більше.

При оперативному плануванні довгострокові маркетингові цілі фірми трансформуються в поточні програми дій, бюджети, які доводяться до кожного підрозділу-учасника. Поточні програми і бюджети разом з планом прибутків служать орієнтиром для підрозділів в роботі з забезпечення рентабельності поточних операцій.

Зовнішнє середовище – основне джерело маркетингової інформації, на базі якої слід приймати управлінські рішення. В процесі систематизації і аналізу даних необхідно розділити всі фактори зовнішнього середовища на керовані, напівкеровані, повністю некеровані.

1.4 Участь відділу маркетингу та його підрозділів в роботі підприємства, їх функції та задачі.

Досягнення цілей підприємства найбільше залежить від трьох факторів: обраної стратегії, організаційної структури і того, яким чином ця структура функціонує. Організаційна структура маркетингової діяльності може бути

визначена як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять робітники, які займаються тією чи іншою маркетинговою діяльністю. На даний момент без системи маркетингових служб, що забезпечують проведення маркетингових досліджень з вивчення перспектив попиту, вимог споживачів до якостей товару, тенденцій цих вимог під впливом змінних умов життя, виробникам важко вижити у конкурентній боротьбі. Кінцевою метою функціонування маркетингових служб є підпорядкування всієї господарської і комерційної діяльності підприємства законам існування і розвитку ринку. В цьому зацікавлені як виробники, так і споживачі продукції.

Маркетингова структура має вирішальне значення для успішної реалізації концепції маркетингу. Відділи маркетингу можуть бути створені на різних основах, вони, як правило, є частиною комерційної сфери діяльності підприємства. Маркетингові структури значною мірою залежать від розміру ресурсів фірми, специфіки вироблюваної продукції і ринків, на яких вони реалізуються, від складеної структури управління підприємством.

Для забезпечення функціонування підприємств на засадах маркетингу необхідно насамперед створити службу маркетингу. Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства і входить до складу служби зовнішньоекономічної діяльності.

Основними задачами відділу маркетингу є:

- просування продукції підприємства на цільовому ринку на основі проведених маркетингових аналізів і отриманої інформації з урахуванням особливостей роботи підприємства;
- участь у розробці короткострокової, середньострокової і довгострокової маркетингу;
- орієнтація виробництва на вимоги покупців до вироблюваної продукції;
- дослідження споживчих якостей товарів, випущених підприємством, дослідження факторів, що визначають динаміку споживання;
- дослідження кон'юнктури і привабливості ринку;
- організація реклами і стимулювання збуту продукції;

- дослідження конкурентів і визначення факторів конкурентоспроможності підприємства.

Відділ маркетингу здійснює наступні функції:

- забезпечення керівництва підприємства необхідною маркетинговою інформацією в інтересах розробки стратегії і тактики розвитку і ринкової поведінки підприємства;

- проведення всього комплексу ринкових досліджень, пов'язаних з ринком, цінами, товаром і споживачами;

- постійна участь у розробці стратегії і тактики ринкової поведінки підприємства шляхом формування товарної, збутової, рекламної і сервісної стратегії маркетингу, консультаційної допомоги керівництву підприємства та іншим підрозділам підприємства;

- організація рекламної діяльності, а також розробка комплексу заходів з формування і підтримки зв'язків з громадськістю, пресою, телебаченням, забезпечуючи як необхідну прибутковість діяльності підприємства, так і підтримку його доброго імені в очах громадськості;

- постійний аналіз внутрішньої інформації, загальний аналіз і оцінка ефективності маркетингу на підприємстві;

- участь і розробка нових виробів на засадах отриманої маркетингової інформації, дизайнерських розробок;

- виявлення і оцінка комерційного ризику і аналіз можливих ризикових ситуацій.

Відділ маркетингу має право вимагати від підрозділів підприємства надання матеріалів, необхідних для здійснення роботи, яка відноситься до компетенції відділу; вносити пропозиції, враховуючи вимоги споживачів з розробки і організації виробництва нових виробів, модернізації, підвищення надійності, якості і конкурентоспроможності продукції; давати пропозиції з усунення недоліків в технології виробництва товарів; отримувати інформацію з зовнішніх джерел з питань своєї компетенції; визначати основні напрямки діяльності відділу, затверджувати посадові інструкції для робітників відділу;

залучати в установленому порядку, зі згоди керівництва, спеціалістів науково-дослідних установ, учбових закладів, а також робітників підприємства для проведення досліджень з вивчення кон'юнктури ринку, попиту, реклами, сервісного обслуговування; брати участь у виставках-ярмарках з реалізації своєї продукції в умовах оптової торгівлі, конференціях, семінарах, які стосуються реклами і просування товарів.

Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання покладених на відділ задач і функцій несе начальник відділу маркетингу.

Організаційна структура служби маркетингу може бути різною: функціональна, товарна, регіональна, ринкова, змішана (товарно-ринкова).

Структура функціонального типу необхідна для підприємств, у яких кількість товарів і ринків невелика. В цьому випадку ринки і вироблювані товари розглядаються як однорідні, для роботи з якими створюються спеціалізовані відділи. Це відділи дослідження ринку, планування асортименту продукції, збут, реклама і стимулювання збуту, сервісне обслуговування. Крім вказаних підрозділів, в службі маркетингу можуть бути створені відділи планування маркетингу, управління товарорухом, нових товарів. Функціональна організація маркетингу базується на розділенні праці по встановлених і виникаючих функціях, на спеціалізації робітників.

Для підприємств, які випускають великий асортимент продукції, що потребує специфічних умов виробництва і збуту, ефективна організація маркетингу за товарним принципом. Керівник з певного товару координує весь комплекс маркетингу по кожному товару і швидше реагує на виниклі на ринку проблеми. Організація служби маркетингу за товарним принципом розповсюджена тільки на великих підприємствах, де обсяг кожного товару достатній для того, щоб виправдати неминуче дублювання в роботі.

Для підприємств, які продають свою продукцію на різних ринках, де спостерігається неоднакова товарна віддача переваги, а товари потребують специфічного обслуговування, необхідна організація маркетингу по ринках. Ринком може виступати галузь промисловості або сегмент однорідних

покупців. Основні ринки закріплюються за керівниками по ринках, які співпрацюють зі спеціалістами функціональних підрозділів у розробці планів по різних напрямках функціональної діяльності. Для кожного ринку повинна бути опрацьована своя стратегія маркетингу.

На підприємствах, що виробляють продукцію, яку купують багато регіонів, в кожному з яких необхідно враховувати специфіку споживання цієї продукції, маркетингові структури можуть бути організовані по регіонах. Така маркетингова структура частіше за все зустрічається у великих децентралізованих фірмах з великими ринками, які іноді розмежовуються на окремі зони і райони.

При організації маркетингової структури підприємства необхідне дотримання наступних принципів її побудови:

- єдність цілей. Базовими цілями є: обсяг, продаж, прибуток, відношення прибутку до обсягу продажу, частка підприємства на ринку тощо;
- простота маркетингової структури;
- ефективна система зв'язку між підрозділами;
- принцип єдиного підпорядкування. Службовець повинен отримувати накази тільки від одного начальника;
- невелика кількість ланок маркетингової структури. Чим менша кількість ланок, тим швидшою є передача інформації знизу вверх і навпаки.

Під впливом швидкої зміни споживчого попиту, високих темпів науково-технічного прогресу, зростання масштабів і ускладнення виробництва, а також інших факторів, змінюється характер і напрямок цілей підприємства, способи їх досягнення. Через це маркетингові структури повинні володіти певною гнучкістю і пристосованістю [10].

Організаційні структури можуть бути двох типів: “жорсткі” (механістичні); “м’які” (організаційні). Жорстка структура має наступні особливості: коло обов’язків робітників чітко визначений контрактом; посилена централізація і спеціалізація влади; діє багато формальних інструкцій. Такі організаційні структури ефективні в умовах стабільного зовнішнього

середовища. У змінному середовищі необхідні “м’які” структури. Вони менш спеціалізовані порівняно з “жорсткими”, в них спостерігається децентралізація повноважень.

Велике значення для досягнення поставлених маркетингових цілей має створення внутрішніх організаційних підрозділів в службі маркетингу підприємства. Тут, як правило, організовуються наступні структурні підрозділи:

а) відділ з дослідження ринку, який містить: інформаційно-дослідницьку групу (бюро); групу з дослідження попиту на продукцію; групу (бюро) технічного обслуговування дослідження ринку. В інформаційно-дослідницькій групі необхідні спеціалісти з економічної інформації, у сфері збору і переробки комерційної інформації, бібліотечно-інформаційного обслуговування. Група з дослідження попиту на продукцію повинна мати спеціалістів у сфері аналізу і прогнозування попиту. В групі технічного обслуговування дослідження ринку потрібні спеціалісти з автоматизованої обробки інформації і по ЕОМ;

б) відділ з управління асортиментом продукції, який містить групи (бюро) з управління асортиментом старої продукції; з управління асортиментом нової продукції. У вказаних підрозділах повинні бути спеціалісти з формування асортименту продукції, а також з якості продукції;

в) відділ збуту. Який містить підрозділи з оперативно-збутової роботи, число і назва яких визначаються в основному широтою номенклатури вироблюваної продукції і специфікою виробничо-господарської діяльності підприємства;

г) відділ з формування попиту і стимулювання збуту. До його складу, як правило, входять групи (бюро) реклами, стимулювання збуту. Групу реклами повинні складати спеціалісти по основних формах і засобах реклами, економіст з асигнувань на рекламу, спеціалісти з організації виставок і ярмарок, вітрин, демонстрації товарів, організації фірмових магазинів і проведення торгових заходів;

д) відділ сервісного обслуговування створюється тільки на підприємствах (фірмах), які виробляють складну техніку, машини. У відділі повинні працювати спеціалісти з управління мережею сервісного обслуговування, ремонтними майстернями.

Відділ маркетингу взаємодіє з іншими відділами підприємства: технічним, матеріально-технічного постачання, організації праці і заробітної плати, товарним, фінансовим тощо.

Успішна маркетингова діяльність підприємства можлива лише за умови доброго інформаційного забезпечення, постійного моніторингу ринкового середовища. Для збирання, оброблення та аналізу інформації про споживачів, конкурентів, постачальників тощо і проведення маркетингових досліджень на підприємстві треба створити спеціальну маркетингову інформаційну систему.

Отримана за допомогою маркетингової інформаційної системи інформація допоможе менеджерам фірми визначити її ділову стратегію, яка має на меті впевнитися, що фірма знаходить і розвиває сильні виробництва і скорочує або взагалі згортає слабкі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Мегаторг ЛТД».

Предметом діяльності підприємства є:

- оптово-роздрібна торгівля промисловими і продовольчими товарами;
- оптово-роздрібна торгівля продукцією сільськогосподарського виробництва;
- комісійна торгівля товарами народного споживання, у тому числі комісійна торгівля ювелірними виробами з дорогоцінних металів, дорогоцінних і напівкоштовних каменів;
- будівництво і утримання об'єктів ринкової торгівлі;
- ринкова торгівля;
- здійснення операцій з нерухомістю, із землею;
- продаж та здавання в оренду нерухомого майна виробничого і невиробничого призначення;
- організація громадського харчування, у тому числі переробка і реалізація блюд, напоїв і виробів у власних і орендованих пунктах громадського харчування;
- виробництво товарів народного споживання;
- надання платних послуг населенню і юридичним особам усіх форм власності з оплатою наявними чи в безготівковому порядку;
- виконання ремонтно-будівельних, монтажних і будівельних робіт для власних нестатків і по замовленнях населення і юридичних осіб усіх форм власності;
- здійснення інвестицій в об'єкти промислової і соціальної сфери;
- організація та експлуатація автостоянок, у тому числі платних;
- сервісне обслуговування автомобільного транспорту; організація й

експлуатація платних стоянок автомобільного транспорту;

- надання транспортних послуг;
- здійснення перевезень, у тому числі міжміських і міжнародних, вантажів і пасажирів власним і/чи орендованим автомобільним транспортом для власних потреб і по замовленнях населення і юридичних осіб усіх форм власності;
- надання транспортно-експедиційних послуг для юридичних осіб та фізичних осіб;
- технічне, гарантійне та інше обслуговування виробленої й іншої продукції (виробів), у тому числі складної побутової техніки;
- інвестиційна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- участь у виставках, ярмарках, аукціонах і їхній організації;
- рекламна діяльність;

Майно підприємства складають основні й оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відбита в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є: грошові та майнові внески засновника; прибутки, отримані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності, в тому числі від передачі в оренду майна; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення; придбання майна іншого підприємства, організації; безкоштовні і добродійні внески, пожертвування підприємств, організацій і громадян; інші джерела, не заборонені законодавством України.

Прибуток підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку підприємства сплачуються передбачені законодавством України податки й інші платежі в бюджет. Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, залишається в повному розпорядженні підприємства.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

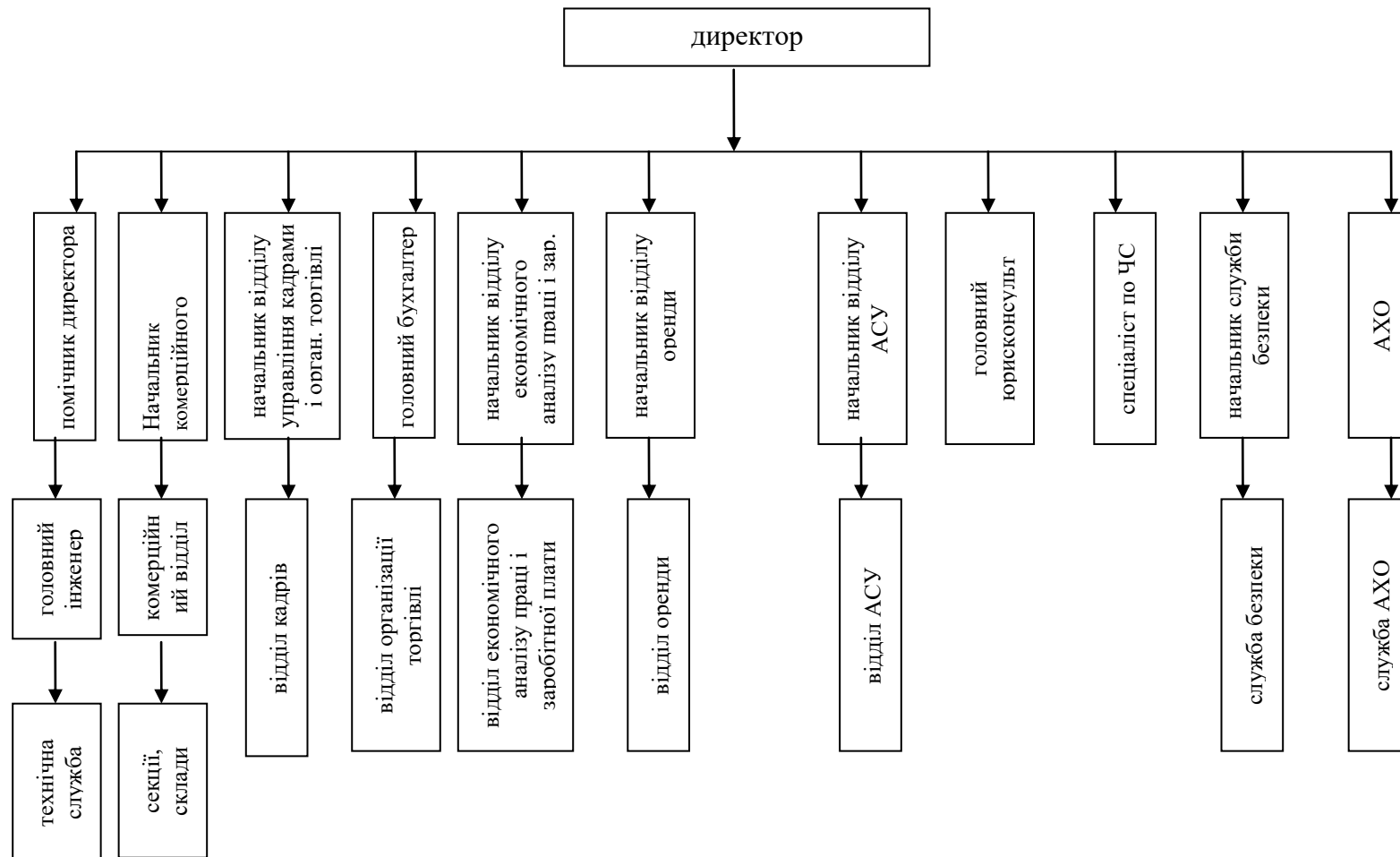


Рисунок 2.1- Організаційна структура управління ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Організаційна структура підприємства характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, які забезпечують досягнення стратегічної мети підприємства. Вона формується виходячи з вимог довгострокового забезпечення його конкурентоспроможності, економічної ефективності і раціональної кооперації. Організаційна структура управління визначається складом органів управління підприємством, характером їх спеціалізації, тобто складом задач управління і формами координації їх діяльності.

Структура управління формально закріплена статутом підприємства і документально оформлена положеннями про служби і посадовими інструкціями всіх рівнів управління. Вона відображає заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи підприємства. Організаційна структура управління ТОВ «Мегаторг ЛТД» належить до лінійно-функціонального типу.

На підприємстві створено дієздатний колектив, який очолюється грамотними, ринково-орієнтованими спеціалістами. Лінійно-функціональна організаційна структура управління має як свої особливі переваги, так і недоліки.

Перевагами лінійно-штабної структури є зниження завантаження лінійних керівників; покращення горизонтальних комунікацій; баланс лінійного та функціонального керівництва; підвищення якості підготовки рішень за рахунок залучення фахівців. Недоліками лінійно-штабної структури є збільшення штатів; небезпека конфліктів лінійних та функціональних структур; нечіткість процедури прийняття рішень; складність вертикальних комунікацій.

На даному підприємстві застосовується делегування повноважень, але не на високому рівні. Воно потребує подальшого розвитку та поширення.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

На діяльність будь-якого підприємства впливають фактори навколишнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища здійснюється за

двома відносно самостійними підсистемами: макрооточення та безпосереднього оточення.

Макрооточення або фактори зовнішнього середовища непрямої дії у більшості випадків не носять специфічного характеру по відношенню до окремо взятого підприємства, однак ступінь їх впливу на різні підприємства різний. Це пов'язано як з різницею в сферах діяльності, так і з відмінностями стану внутрішнього середовища організації.

Аналіз впливу макрооточення на діяльність підприємства передбачає облік економічних, політичних, правових, соціальних факторів, а також науково-технічного прогресу. Цей аналіз наведений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.- Аналіз факторів макрооточення

Група факторів	Фактор	Вплив на підприємство	
		Розширення можливостей	Наростання погроз
1. Економічні	1.1. Темпи інфляції	- можливість підвищення прибутку за рахунок загального підвищення цін.	- підвищення собівартості.
	1.2. Податкова політика	- зниження податку на прибуток та податку на додану вартість; - зростання суми прибутку.	- введення нових податків та штрафних санкцій.
	1.3. Грошово-кредитна політика	- збільшення обсягу державних коштів на розвиток діяльності; - сприятлива зміна валютного курсу гривні.	- неможливість повернення кредитів через підвищення банківського відсотку - несприятлива зміна валютного курсу гривні.
	1.4. Політика цін і тарифів	можливість зниження собівартості через зниження цін на енергоносії	- підвищення цін і тарифів на енергоносії та комунальні послуги.
2. Соціальні	2.1. Рівень зайнятості 2.2. Рівень життя населення	- низький рівень зайнятості, - можливість залучення дешевої робочої сили.	високий рівень зайнятості, зниження можливості задоволення потреби в робочій силі; збільшення витрат на оплату праці; - низький рівень життя; - низька купівельна спроможність.
3. НТП	3.1. Доступ до інформації про найновіші досягнення науки і техніки.	- своєчасне виявлення та використання новітніх технологій	- ускладнений доступ до інформації про новітні досягнення науки і техніки
4. Правові	4.1. Стабільність та дієвість правової системи	- можливість розвитку	- важкість практичної реалізації законодавства.
5. Політичні	5.1. Політична стабільність	Можливість ефективного функціонування в майбутньому	- постійні зміни в уряді, що може призвести до зміни законодавчої бази.

Серед проаналізованих факторів макрооточення, які впливають на діяльність підприємства, найбільшу загрозу становить зростання темпів інфляції, так як внаслідок цього знецінюються кошти підприємства і погіршується фінансовий стан підприємства. Загрозою є підвищення цін на паливні матеріали та енергію. Серед можливостей можна виділити зниження ставок податків, своєчасне виявлення та використання можливостей, які наука і техніка відкриває для виробництва.

Безпосереднє оточення підприємства розглянуто в табл. 2.2.

Таблиця 2.2- Аналіз безпосереднього оточення

Група чинників	Чинник	Вплив на підприємство	
		Розширення можливостей	Наростання загроз
1	2	3	4
Постачальники	Своєчасність постачання матеріальних ресурсів	дотримання графіка роботи	Зриви графіка роботи
	Якість матеріальних ресурсів	Висока якість ресурсів, що поставляються, дозволяє підвищити продуктивність праці	Зниження якості ресурсів
	Вартість ресурсів, що поставляються	Зниження цін на ресурси сприятиме зростанню прибутку	підвищення цін на ресурси, що поставляються зменшує прибуток
	Розширення об'ємів поставки	дотримання графіка роботи	
Споживачі	Попит на продукцію підприємства	попит стабільний, можливість підвищення попиту. за рахунок розширення асортименту	Підіння життєвого рівня населення призведе до зменшення обсягів продажу товарів;
	Переваги споживачів до послуг підприємства	- наявність постійних партнерів - збільшення замовлень	Споживач має можливість обирати постачальника продукції; постійні зміни потреб і смаків покупців
	Чутливість споживача до ціни	Ціни на товари доступні для широкого кола споживачів	Зменшення попиту через зростання цін

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4
Конкуренти	Цінова політика	Висока чутливість покупців до зміни ціни	Підвищення ступеню інтенсивності конкуренції та недостатність гнучкості цінової політики може призвести до втрати прихильностей покупців
	Політика у сфері якості продукції	можливість підвищення якості послуг, що сприятиме зростанню прибутку	підвищення якості продукції конкурентів
	Реклама	розширення збуту за рахунок підвищення ефективності рекламної політики	Недостатньо ефективна рекламна діяльність сприятиме звуженню кола покупців
	Загроза появи нових конкурентів		висока вірогідність появи нових конкурентів, недостатнє вивчення діяльності конкурентів ускладнює вихід на нові сегменти ринку

З табл.2.2 бачимо, що одна частина чинників позитивно впливають на діяльність підприємства, а інша – негативно

Після виявлення можливостей та загроз для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень необхідно оцінити ступінь їх впливу на підприємство. З цією метою використовується метод позиціонування кожної конкретної загрози або можливості на матриці можливостей (табл. 2.3) і на матриці загроз.

Таблиця 2.3-Матриця можливостей ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Значення ймовірності	Вплив можливостей на підприємство		
	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока ймовірність (0,9 – 0,8)	1.Наявність постійних клієнтів. 2. Підвищення попиту на послуги даного підприємства. 3. Своєчасне використання новітніх технологій 4. Збільшення кількості освоєних видів продукції 5. Розширення збуту ВС	1.Висока якість матеріальних ресурсів дозволяє підвищити ефективність праці 2. Збільшення витрат населення 3.Знання законодавчої бази ВП	1. Високий науково-технічний потенціал у регіоні 2. Зростання обсягу експорту та імпорту зовнішньої торгівлі України ВМ
Середня ймовірність (0,6 – 0,5)	1. Дотримання графіків постачання. 2. Розширення потенційних покупців СС	1. Попит стабільний. 2.Можливість розширити асортимент супутніх товарів за рахунок великої кількості постачальників 3. Збільшення номінальних доходів населення СП	1. Підтримання стабільних цін. СМ
Низька ймовірність (0,3 – 0,2)	1 Збільшення обсягу коштів, що спрямовуються на розвиток виробництва. НС	1.Можливість підвищити прибуток за рахунок загального підвищення цін. НП	1.Можливість зниження собівартості через падіння цін на енергію,комунальні послуги. НМ

Можливості, що попадають у поля “ВС”, “ВП”, “СС”, мають велике значення для підприємства і їх треба обов'язково використовувати. Можливості, що попадають у поля “СМ”, “НП”, “НМ”, практично не заслуговують уваги підприємства. Можливості, що попадають у поля “ВМ”, “СП”, “НС”, можуть бути використані при наявності на підприємстві достатніх ресурсів.

Для оцінки впливу загроз для ТОВ «Мегаторг ЛТД» побудуємо матрицю загроз (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4-Матриця загроз для ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Значення ймовірності	Критичний стан	Важкий стан	“Легкі удари”
Висока ймовірність (0,9 – 0,8)	1. Жорстка податкова політика 2. Постійні зміни в законодавстві 3. Нестабільна політична ситуація 4. Гальмування економічних реформ ВК	1. Підвищення ставки банківського %. 2. Збільшення цін та тарифів на енергоносії 3. Нерозвинута антимонопольна політика ВТ	1. Скорочення чисельності населення 2. Неузгодженість дій Президента і Верховної Ради 3. Посилення міжпартійної боротьби
Середня ймовірність (0,6 – 0,5)	1. Зменшення попиту через зростання цін 2. Нестабільність правового регулювання СР	1. Збільшення розміру податків СТ	1. Зриви графіка роботи СЛ
Низька ймовірність (0,3 – 0,2)	1. Постійні зміни в уряді, що може призвести до зміни законодавчої бази НК	1. Низький рівень життя, низька купівельна спроможність. НТ	1. Зниження прибутку через зниження цін на продукцію підприємства НЛ

Загрози, що попадають на поля “ВР”, “ВК”, “СР”, представляють дуже велику небезпеку для підприємства і вимагають негайного й обов’язкового усунення. Загрози, що попадають у поля “ВТ”, “СК”, “НР”, також повинні бути усунені в першочерговому порядку. Загрози, що знаходяться в полях “НК”, “СТ”, “ВЛ”, для їх усунення необхідно впроваджувати уважний і відповідальний підхід. Загрози, що потрапили в інші поля, також не повинні випадати з поля зору керівництва, хоча при цьому не ставиться питання про їхнє першорядне усунення.

Таким чином, найбільш небезпечними для підприємства є такі загрози: жорстка податкова політика, постійні зміни в законодавстві, нестабільна політична ситуація, гальмування економічних реформ.

2.3 Управлінське дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Управлінське дослідження внутрішнього середовища є одним з найголовніших досліджень усіх ланок діяльності підприємства. За його допомогою з’являється можливість зібрати вихідні дані, порівняти з попередніми даними за минулі роки, зробити їх якісний аналіз, виявити сильні

та слабкі сторони діяльності підприємства, зробити відповідні висновки. Управлінське дослідження дозволяє розглянути та проаналізувати такі напрямки діяльності підприємства як маркетинг, фінанси, виробництво, кадри тощо.

Маркетинг – це комплексна система організації виробництва та збуту товару, яка заснована на передбаченні або формуванні, задоволенні попиту споживача. Маркетинг – це діяльність в сфері ринку та збуту, це комплекс заходів по вирішенню питань, пов’язаних з реалізацією продукції, дослідження продукту, аналіз товарообігу продукції підприємства.

В ТОВ «Мегаторг ЛТД» відсутня служба маркетингу, не передбачено посади спеціаліста-маркетолога, тому практично не проводяться маркетингові дослідження, що безумовно є слабкою стороною аналізованого підприємства.

Маркетингове дослідження включає в себе дослідження таких аспектів, як: основні конкуренти; частка підприємства на ринку даної продукції; конкурентоспроможність продукції; реклама; післяпродажне обслуговування.

В табл. 2.6 наведений профіль покупців підприємства

Таблиця 2.6- Профіль покупців ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Характеристики покупців	Типи покупців					
	Чоловіки, кількість опитаних			Жінки, кількість опитаних		
	до 10%	10-15%	Більш 50%	до 10%	10-15%	Більш 50%
1	2	3	4	5	6	7
Демографічні						
Вік						
До 18	*					*
18-35		*				*
36-50					*	
Понад 50	*			*		
Розмір сім'ї						
1-2 чол.			*			*
3-4 чол.	*			*		
Більше 4 чол.	*			*		
Життєвий цикл сім'ї						
Молода сім'я без дітей		*			*	
Молода сім'я з дітьми			*		*	
Сім'я зі стажем	*			*		

без дітей						
Продовження табл. 2.6						
1	2	3	4	5	6	7
Сім'я зі стажем з дітьми			*			*
Одинаки			*			*
Доходи						
Низькі		*			*	
Середні			*			*
високі	*			*		
Род занять						
Керівники та власники	*			*		
Службовці	*			*		
Робітники сфери послуг		*			*	
Без постійного місця роботи	*				*	
Студенти			*	*		
Пенсіонери	*				*	
домогосподарки	*			*		
Географічні						
Місце проживання						
Місто						
Пригород						
Село						
Віддаленість від підприємства						
Проживання в одному районі міста			*			*
Проживання в неподалік від міста районах	*			*		
Проживання в інших насе- лених пунктах	*			*		
Психографічні						
Стиль життя						
Переконання						
Консервативні		*			*	
ліберальні	*			*		
Особисті характеристики						
Авторитарність		*			*	
Імпульсивність	*					*
амбіціозність	*					*
Відпочинок						
Спорт			*			*
Кіно			*			*

Книги	*			*		
хобі		*			*	

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Особливості поведінки						
Регулярність здійснення покупки						
Регулярно		*		*		
Час від часу		*		*		
Статус покупця						
Потенційний			*			*
Постійний		*			*	
колишній	*			*		
Інтенсивність здійснення покупки						
Висока		*			*	
Середня	*			*		
Низька	*			*		
Вигоди						
Економічні			*			*
Зручність	*			*		
престиж	*			*		
Мотив покупки						
Рациональний			*			*
емоційний				*		

Проведене дослідження показало, що споживачі продукції ТОВ «Мегаторг ЛТД» дуже відрізняються за демографічними, географічними та психографічними характеристиками.

В табл. 2.7 наведені основні постачальники ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Таблиця 2.7-Основні постачальники ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Групи товарів	Постачальники
1	2
Продовольчі товари	
1. М'ясо	Харківський м'ясокомбінат, Полтавський м'ясокомбінат, ПП «Дар»
2. Ковбаси	Торговий дім «М'ясна весна»
3. Риба	ТОВ «Морепродукти»
4. Молоко	ПАТ «Лактис»Ю,ПП «Гермес»
5. Консерви	ТОВ «Меткон»
6. Кондитерські вироби	ТОВ «Солодке життя», ПП «Лучіано», ТОВ «Авіто»
7. Хліб	ПП «Романов», Костянтинівський хлібобобулочний комбінат
8.Бакалея	ТОВ «Стимул»
9.Овочі	ТОВ «Жовтнева», ПАТ «Гранат»

10. Безалкогольні напої	ТОВ «Українські джерела»
-------------------------	--------------------------

Закінчення табл. 2.7

1	2
Непродовольчі товари	
11. Швейні вироби	ПП «Дружба», швейна фабрика «Лілія»
12. Трикотаж	Маріупольська трикотажна фабрика
13. Взуття	Взуттєве об'єднання «Контур», фірма «Взуття»
14. Килими	МКПП «Топ-сервіс», ПП «Форум», ТОВ «Комекс»
15. Посуд	Тернопільський фарфоровий завод, Слов'янський фарфоровий завод, Львівський кришталевий завод
16. Електротовари	НПО «Азовтехноелектрик», ПАТ «Електропромсервіс»
17. Канцтовари	АТВТ «Культтовари», ПП «Ална», ПП «Торговий дім АКС»
18. Іграшки	ПАТ «Друг», ПП «Оптторг», ПАТ «Гулівер»
19. Мотоцикли та велосипеди	ППСК «Тріал», ПАТ «ПФК-79»
20. Меблі	ПАТ «Україна»

В табл. 2.8 та 2.9 наведені угруповання підприємств-постачальників за функціями, що виконуються та за формами власності

Таблиця 2.8-Угруповання підприємств-постачальників за формами власності

Групи постачальників за формами власності	Кількість постачальників за 2019 рік		Кількість постачальників за 2020 рік		Відхилення (+,-)	
	одиниць	% до підсумку	одиниць	% до підсумку	одиниць	% до підсумку
1.Господарські товариства						
1.1 Акціонерні товариства	75	40,11	54	44,26	-21	4,15
1.2 товариства з обмеженою відповідальністю	54	28,88	32	26,23	-22	-2,65
1.3 Кооперативні підприємства	8	4,28	5	4,10	-3	-0,18
2.Спільні підприємства	13	6,95	8	6,56	-5	-0,39
3.Приватні підприємства	37	19,79	23	18,85	-14	-0,94
Разом	187	100	122	100	-65	-

Як можна побачити найбільшу питому вагу серед підприємств-постачальників складають акціонерні товариства

Таблиця 2.9-Угрупування підприємств-постачальників за виконуваними функціями

Групи постачальників за виконуваними функціями	Кількість постачальників за 2019 рік		Кількість постачальників за 2020 рік		Відхилення (+,-)	
	одиниць	% до підсумку	одиниць	% до підсумку	одиниць	% до підсумку
1. Постачальники-виробники	112	59,89	78	63,93	-34	10,04
2. Постачальники-посередники						
2.1 Оптові підприємства	54	28,88	36	29,51	-18	0,63
2.2 Оптові посередники	21	11,23	8	6,56	-13	-4,67%
Разом	187	100	122	100	-65	-

Для виявлення вимог і мотивації поведінки споживачів, аналізу пропозицій конкурентів, розробки обґрунтованої стратегії маркетингу необхідно проаналізувати товарний асортимент підприємства.

Основою стратегічного управління є портфельний аналіз бізнесів підприємства.

Портфельний аналіз призначений для ефективного вирішення таких питань:

- узгодження і зв'язок стратегій стратегічних бізнес-одиниць;
- розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями;
- формулювання переліку стратегічних завдань для кожної стратегічної бізнес-одиниці;
- зміни структури управління окремих підприємств, розвиток чи згорання бізнесу.

У цілому аналіз зводиться до побудови різних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці порівнюються між собою. Осями матриці є перспективи розвитку ринку і конкурентоспроможність бізнесу.

Модель BCG одержала найбільше поширення, тому що вважається “зручним” інструментом для зіставлення різних стратегічних бізнес-одиниць.

При проведенні аналізу використовується ефективний методичний прийом, що полягає у вивченні окремого сегмента зовнішнього середовища підприємства з погляду окремих тенденцій, можливостей і небезпек. Одиницею такого аналізу є стратегічна зона господарювання.

Стратегічна зона господарювання – це окремий сегмент оточення підприємства, на який воно має (чи хоче одержати) вихід. [41, с.177] Матриця БКГ (бостонської консультаційної групи) є класичною портфельною моделлю. Дана модель показує чотири основних позиції.

"Зірка" – високо конкурентний бізнес на швидко зростаючих ринках – ідеальне положення.

"Дійні корови" або "Грошові мішки" – високо конкурентний бізнес на зрілих, насичених, підданих застою ринках, – приносить стійкі прибутки.

"Знаки питання" – відсутність гарних конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках, де майбутнє такого товару не визначено.

"Собаки" – сполучення слабких конкурентних позицій з ринками, що знаходяться в стані застою, – знедолені світу бізнесу.

У табл. 2.10 наведений рівень якості товарів ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Таблиця 2.10-Рівень якості товарів підприємства

Рівень якості товарів, загальна оцінка	Непродовольчі товари	Продовольчі товари
Високий рівень якості	-	-
Рівень якості вище середнього (від 4 до 5)	Меблі, парфумерія, холодильники, взуття, іграшки, телерадіотовари, обчислювальна техніка, товари для спорту	Сири та бринза, ковбаси, кондитерські вироби, безалкогольні напої, консерви, кава, морозиво
Середній рівень якості від 3 до 4)	Трикотаж	Риба, маргарин
Рівень якості нижче середнього (від 2 до 3)	-	-
Низький рівень якості (від 1	-	-

до 2)		
-------	--	--

Як можна побачити з табл.2.10, переважна кількість товарів досліджуваного підприємства – це товари якості вище середнього.

Розподіл товарних груп підприємства по стратегічним зонам господарювання наведений у табл. 2.11

Таблиця 2.11-Розподіл товарних груп підприємства

ЧАСТКА РИНКУ			
Т Е М П Р О С Т У	В И С О К И Й	Висока- більше 0,5	Низька до 0,5
		«Зірки» - 6,3%	«Важкі діти» - 24%
		Молоко, консерви, коньяк, шампанське, пиво	Масло тваринне, цукор, сіль, хліб, овочі, горілка, морозиво, тютюнові вироби, бавовняні ткани, вовняні ткани, безалкогольні напої, трикотажні полотна, білизняний трикотаж, шкіряні вироби, мило господарче, друковані видання
	Н И З Ь К И Й	«Дойні корови»- 35,4%	«Собаки»
		М'ясо, ковбаси, сир, кондитерські вироби, парфюмернокосметичні товари, галантерея, килими, посуд ме-талевий, форфоровофаянсовий по-суд, скляний посуд, годинники, електротовари, електросвіт, Арма-тура, канцтовари, вироби для спорту, телерадіотовари, іграшки, будівельні матеріали, побутова хімія, господарчі товари, одяг та білизна, текстильні вироби, верхній трикотаж, панчішно-шкарпеткові вироби, головні убори	Риба, олія, маргарин, яйця, макарони, картопля, слабоалкогольні вироби, ткани з шовку та льону, хутра, меблі, обчислювальна техніка, фотокінотовари, інструментальні товари, паливномастильні товари, мило туалетне, гумове та полімерне взуття, синтетичні м'ячі засоби.

В табл. 2.12 наведені результати оцінки використання елементів маркетингової діяльності в галузі управління асортиментом та якістю товарів на ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Таблиця 2.12- Оцінка використання елементів маркетингової діяльності в галузі управління асортиментом та якістю товарів на ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Елементи маркетингової діяльності	Використовуються повністю	Використовуються частково	Не використовуються
1.Вплив на промисловість з метою покращення асортименту та якості товарів, що виготовляються		X	
2.Покращення реакції ринку на-новий товар та можливості його реалізації			X
3.Розробка пропозицій щодо оновлення та вдосконалення асортименту товарів з врахуванням запитів споживачів товарів.	X	X	
4. Формування обґрунтованих замовлень на виробництво та постачання		X	
5.Участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників з орієнтацією на ринок з врахуванням ЖЦТ			X
6. Участь в атестації продукції, контроль її якості			
7.Аналіз інформації про якість та асортимент реалізованих товарів, отриманої по каналах зворотнього зв'язку		X	
8.Формування товарного асортименту	X		
9.Облік спеціальних та загальних факторів, які впливають на формування асортименту		X	
10.Аналіз споживчих переваг по відношенню до асортименту та якості		X	
11.Виявлення та вивчення джерел надходження та постачальників товарів	X		
12. Закупівля товарів з врахуванням споживчих властивостей, ціни, стійкості характеристик, конкурентоспроможності		X	
13.Закупівля товарів безпосередньо у виробників товарів, на товарних біржах, аукціонах, оптових ярмарках	X		
14.Облік та контроль закупівель	X		
15.Пошук нових джерел закупівлі товарів	X		
16. Ведення обліку на вивчення конкретних постачальників		X	

Таким чином, маркетингова діяльність на підприємстві проводиться не належним чином, і при розробці стратегії слід приділити особливу увагу заходам з удосконалення маркетингової діяльності.

2.4. Аналіз сильних та слабких боків підприємства

На основі вище проведеного внутрішнього аналізу підприємства визначимо сильні і слабкі сторони ТОВ «Мегаторг ЛТД» »(табл. 2.13).

Таблиця 2.13- Сильні і слабкі сторони підприємства

Чинник	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Маркетинг	- розширення асортименту продукції за останні роки	-низький рівень маркетингової діяльності; - не проводяться дослідження конкурентів; - неефективна цінова політика; - неефективна рекламна діяльність
2. Фінанси	-прибуткова основна діяльність;	- підприємство має кризовий фінансовий стан; - погіршення основних показників виробничо-господарської діяльності; -недостатність власних оборотних коштів; - велика дебіторська та кредиторська заборгованості; - низькі показники ліквідності; - зниження ділової активності
3. Кадри	- раціональна вікова структура кадрів; - високий рівень кваліфікації персоналу	- неефективна система мотивації праці; - неповна укомплектованість кадрами
4.Виробництво	- наявні виробничі фонди утримуються в належному стані; - велика площа складської мережі	- основні виробничі фонди мають достатньо тривалий термін експлуатації та високий ступень зносу; - низький ступінь оновлення основних фондів, - наявної техніки недостатньо для якісного виконання робіт
5. Менеджмент	- лінійна структура відповідає специфіці виробництва	- низький рівень планово-економічної роботи підприємства, -відсутність стратегічного планування; - відсутність служби маркетингу.

З табл. 2.13 ми бачимо, що підприємство має як сильні, так і слабкі сторони, але слабких набагато більше.

Для подальшого розвитку підприємства, покращення його основних техніко-економічних показників та зміцнення фінансового стану стоїть завдання розробити низку заходів, які сприятимуть посиленню сильних та подоланню слабких боків підприємства. Для рішення даних проблем проводиться SWOT-аналіз. Його мета – критично оцінивши поточне становище підприємства, виражене у внутрішніх перевагах і слабостях, оцінити його здатність заздалегідь запобігати погрозам і використовувати можливості, що

виникають у його оточенні. В табл.2.14 наведені фактори профілю позиціювання елементів SWOT ТОВ «Мегаторг ЛТД».

Таблиця 2.14-Фактори профілю позиціювання елементів SWOT ТОВ
«Мегаторг ЛТД»

Наз-ва групи	Опис групи факторів	Фактори
1	2	3
Можливості		
01	Фактори, що мають досить сильний вплив та високу імовірність реалізації	-Збільшення виробництва товарів та надання послуг; - Використання нових технологій; - Збільшення кількості освоєних видів продукції
02	Фактори, що мають досить сильний вплив та середню імовірність реалізації	- Збільшення витрат населення; - Сертифікація товарів та послуг; - Великий обсяг інноваційної продукції
03	Фактори, що мають помірний вплив та високу імовірність реалізації	- Зростання обсягу експорту і імпорту зовнішньої торгівлі України; - Високий науково-технічний потенціал у регіоні
04	Фактори, що мають помірний вплив та середню імовірність реалізації	- Збільшення номінальних доходів населення; - Зменшення суми невикраденої заробітної плати; - Зростання об'єму виробництва електроенергії
Погрози		
Т1	Фактори, що мають досить сильний вплив та високу імовірність настання	- Нестабільна політична ситуація; - Гальмування економічних реформ; - Постійні зміни в законодавстві; - Зростання цін і тарифів
Т2	Фактори, що мають досить сильний вплив та середню імовірність настання	- Нерозвинута антимонопольна політика; - Зростання рівня безробіття
Т3	Фактори, що мають помірний вплив та високу імовірність настання	-Посилення міжпартійної боротьби; - Політичні репресії; - Неузгодженість дій Президента і Верховної Ради; - Скорочення чисельності населення

T4	Фактори, що мають помірний вплив та середню імовірність настання	- Зниження фінансування наукомістких галузей; - Зменшення кількості вільних робочих місць; - Деформована структура видатків населення
----	--	---

Продовження табл. 2.14.

1	2	3
Сильні сторони		
S1	Фактори, що мають досить сильний вплив та високу імовірність підтримки і розвитку	- Високий імідж підприємства в очах споживачів; - Використання контролю якості товарів; - Вигідне місце розташування; - Розвинена матеріально-технічна база; - Ціни на товари доступні для широкого кола споживачів - Використання лінійно-функціональної структури управління ; - Широкий асортимент товарів; - Велика кількість орендарів ; - Наявність постійних клієнтів
S2	Фактори, що мають досить сильний вплив та середню імовірність підтримки і розвитку	- Формування прибутків на основі надання в оренду торгової площі; - Переважно однорівневий канал надходження товарів - Основні постачальники розташовані у Донецькій області; - Можливість розширення кола потенційних покупців; - Висока чутливість покупців до засобів СТИЗ; - Зменшення разових угод
S3	Фактори, що мають помірний вплив та високу імовірність підтримки і розвитку	- Сприятливий психологічний клімат; - Велика площа складської мережі; - Застосування знижок з ціни
S4	Фактори, що мають помірний вплив та середню імовірність підтримки і розвитку	- Збільшення кількості банків у районі підприємства; - Поширення послуг, які надаються фінансовими установами; - Підприємство співпрацює з перевіреними банками
Слабкі сторони		
W1	Фактори, що мають досить сильний вплив та високу імовірність подолання	- Постійні зміни потреб і смаків покупців; - Підприємство поступово втрачає свої конкурентні позиції на ринку; - Не проводяться дослідження конкурентів; - Підприємство не проводить маркетингові дослідження - Не багато товарів "ринкової новизни"; - Неєфективна цінова політика; - Погіршення основних показників діяльності ; - Слабкий рівень фахової підготовки працівників; - Недостатній рівень кваліфікації

W2	Фактори, що мають досить сильний вплив та середню імовірність подолання	- Коло споживачів нижче ніж у конкурентів; - Низькі показники фінансової ліквідності; - Відсутня служба маркетингу ; - Багато конкурентів розташовані в районі підприємства; - Постійно з'являються нові конкуренти; - Дорожання послуг посередників; - Підприємство має багато конкурентів; - Важко залучити нових постачальників товарів; - Підсилення тиску з боку деяких постачальників; - Можливість у споживачів вибору інших продавців; - Небагато сильних сторін порівняно з конкурентами; - Висока чутливість покупців до зміни цін
----	---	---

Закінчення табл. 2.14

1	2	3
W3	Фактори, що мають помірний вплив та високу імовірність подолання	- Немає методів доставки товарів ; - Недостатньо ефективна рекламна діяльність; - Низький рівень сервісу; - Відсутність прогресивних методів збуту ; - Робітники не бажають нововведень у відносинах; - Не розробленість управлінської філософії; - Низький ступінь активності підприємства; - Низький рівень стимулювання покупців; - Недостатність власних, оборотних коштів ; - Підприємство практично не співпрацює, зі ЗМІ; - Недостатнє стимулювання робітників
W4	Фактори, що мають помірний вплив та середню імовірність подолання	- Низькі бар'єри входу на ринок конкурентів; - Посилення тиску з боку контролюючих органів; - Застарілі посадові інструкції; - Багато робітників не виконують свої обов'язки в повному обсязі ; - Невелика кількість додаткових послуг; - Зменшення чисельності працівників на управлінських посадах; - Виробничий і допоміжний персонал виконує монотонну роботу ; - Низький рівень механізації робіт

Дані табл. 2.14 використовуємо для побудови матриці SWOT.

Таблиця 2.15-Матриця SWOT для ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Внутрішнє середовище середовище	<i>Можливості</i>	<i>Погрози</i>
	1, Великий обсяг інноваційної продукції 2. Використання нових технологій 3. Високий імідж підприємства в очах споживачів 4, Контроль якості товарів; 5. Висока чутливість споживачів до методів СТИЗ; 6. Покращення ситуації на ринку праці; 7. Більш доступні ціни на товари ніж у конкурентів;	1. Постійні зміни в законодавстві 2. Зростання цін і тарифів 3. Висока чутливість покупців до зміни цін 4. Постійні зміни потреб і смаків покупців 5. Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства; 6. Недостатня співпраця зі ЗМІ; 7. Високий рівень конкуренції в галузі; 8. Відсутність фінансових пільг, що надаються постачальниками

Закінчення табл.2.15

<i>Сильні сторони:</i>		
1. Використання контролю якості товарів 2. Вигідне місце розташування 3. Розвинена матеріально-технічна база 4. Ціни на товари доступні для широкого кола споживачів 5. Наявність постійних клієнтів 6. Використання оптимальної оргструктури; 7. Широкий (глибокий) асортимент товарів; 8. Здійснення оперативного контролю; 9. Вироблено основи корпоративної культури	1. Створення служби якості на підприємстві 2. Розробка заходів СТИЗ щодо товарів підприємства 3. Інформування споживачів про товари та послуги 4. Розробка системи знижок для постійних клієнтів 5. Використання нового торгового обладнання	1. Проведення постійного оперативного моніторингу законодавчої бази 2. Розробка заходів щодо інформування споживачів про ціни на товари та послуги 3. Введення в оргструктуру підприємства спеціаліста з співпраці з ЗМІ 4. Забезпечити стійкі конкурентні переваги завдяки широкому та глибокому асортименту та більш низькій ціні на товари 5. Розробка заходів щодо стимулювання постачальників підприємства

<i>Слабкі сторони:</i> 1. Підприємство поступово втрачає свої конкурентні позиції на ринку 2. Відсутня служба маркетингу 3. Підприємство не проводять маркетингові дослідження ринку, потреб і т.д. 4. Не багато товарів "ринкової новизни" 5. Неєфективна цінова політика 6. Зменшення основних показників господарчо-фінансової діяльності 7. Коло споживачів нижче ніж у конкурентів 8. Слабкий рівень фахової підготовки працівників 10. Недостатнє стимулювання робітників;	1. Створення на підприємстві служби маркетингу 2. Залучення до роботи на підприємстві нових молодих спеціалістів з маркетингових досліджень, засобів СТИЗ 3. Розробка нової фінансової стратегії, заснованої на ціновому лідерстві 4. Розширення асортименту продукції завдяки продажу продукції ринкової новизни 5. Використання нових методів продажу та обслуговування клієнтів 6. Підтримка конкурентних переваг, заснованих на доступних цінах та широкому асортименті	1. Проводити постійні опити споживачів для встановлення стійкого зворотного зв'язу та формуванні на цій основі асортименту 2. Зниження змінних витрат для підтримки існуючих цін на товари 3. Поширення реклами підприємства у місцевих засобах ЗМІ та розширення завдяки цьому кола споживачів 4. Орієнтація при встановленні ціни на купівельну спроможність споживачів 5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства и рахунок продажу товарів ринкової новизна 6.. Розробка гнучкої цінової політики
---	--	---

Проведений SWOT аналіз показав, що ТОВ «Мегаторг ЛТД» має добрі перспективи для подальшого розвитку, перш за все за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції і відповідно ринкової частки, раціональному використанню ресурсів, а також рішення кадрових проблем, що стоять перед підприємством.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ТОВ «МЕГАТОРГ ЛТД»

3.1 Розробка системи місії та цілей підприємства

Розробка стратегії для будь-якого підприємства починається з визначення місії. В широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації. У вузькому розумінні місія підприємства – це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини підприємство існує, саме існування підприємства, що виявляє його відмінності від багатьох подібних.

На рис. 3.1 наведені елементи формування місії фірми.

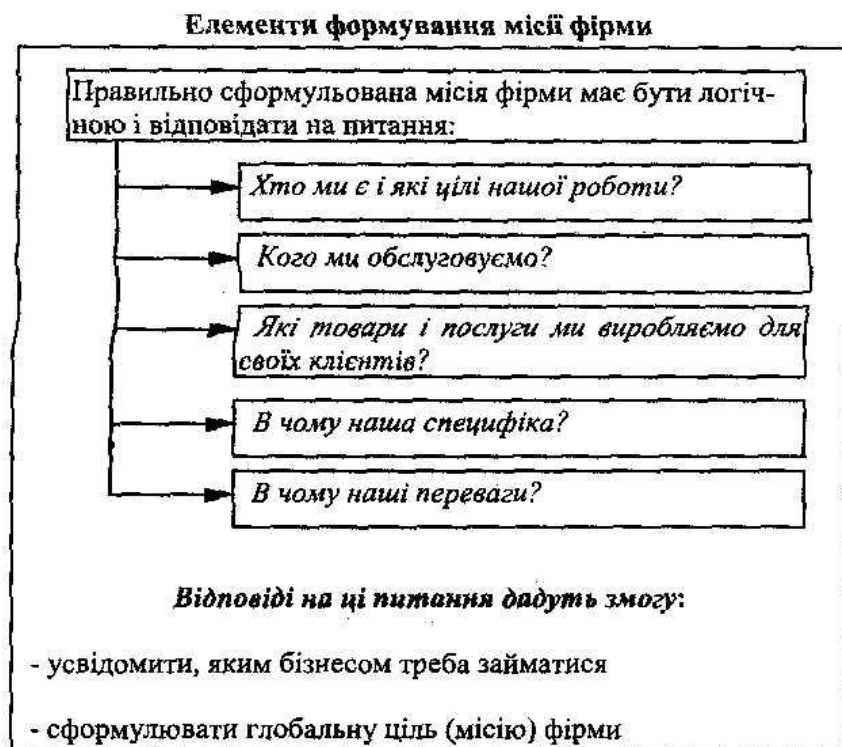


Рисунок 3.1 –Елементи формування місії фірми.

Місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що являє собою фірма, до чого вона прагне, які засоби готова використовувати в своїй діяльності, яка її філософія. Сприяє формуванню і закріпленню іміджу фірми в свідомості суб'єктів оточення. Рекомендовані місії для ТОВ «Мегаторг ЛТД» наведені у табл. 3.1

Таблиця 3.1- Рекомендовані місії для ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Вид місії	Зміст
Місія-призначення - вузьке, але конкретне розуміння й позначення виду діяльності, характеру продукції, послуг і кола їхніх споживачів; перше подання про причину виникнення й зміст існування підприємства	1. ТОВ «Мегаторг ЛТД» прагне якомога у більшому обсязі задовольнити потреби споживачів у промислових та продовольчих товарах та отримати на цієї основі прибутку. 2. ТОВ «Мегаторг ЛТД» бажає сприяти поліпшенню якості життя, постачаючи споживачам необхідні товари у необхідному обсязі по сприятливим цінам.
Місія-політика - широке розгорнуте, подання про систему цінностей, яких дотримується керівництво й персонал фірми, що загалом дозволяє судити про її поведження, про відношення до споживачів і партнерів.	«Ми хочемо, щоб ТОВ «Мегаторг ЛТД» став улюбленим торговельним центром. Улюбленим, тому що ми цінуємо прихильність наших покупців, постачальників та інвесторів. Для споживачів ми будемо забезпечувати не тільки широкий та глибокий асортимент продовольчих товарів, але й якісне обслуговування. Для персоналу ми будемо продовжувати пропонувати більше цікаву, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дозволяє оцінити й відповідним чином винагородити їхній внесок у спільну справу. Для наших акціонерів ми будемо постійно заробляти, забезпечуючи високу фінансову віддачу. Торговим, тому що ми знаємо, що торгівля - це не тільки продаж товарів споживачам, але, насамперед, задоволення потреб наших покупців у якісних товарах та супутніх послугах. Центром не тільки тому, що ми знаходимося у географічному центрі міста, але й тому, що ми прагнемо залишатися на лідируючих позиціях серед конкурентів завдяки більш ефективній ціновій та товарній політиці.»
Місія-орієнтація - концентрація головних цілей і більше чітке додання про поведження фірми в найближчий період і на перспективу, тобто «бачення» майбутнього стану фірми	ТОВ «Мегаторг ЛТД» має намір не тільки конкурувати, але й розвиватися, завойовуючи свою частку ринку, пропонуючи споживачам саме широке коло товарів і послуг. Крім оптово-роздрібної торгівлі, підприємство займається виробництвом товарів народного споживання, організацією кафетеріїв та їх діяльності, технічним та гарантійним обслуговуванням продукції - і це тільки кілька сфер його диверсифікованої діяльності. Ми сподіваємося, що ці напрямки діяльності приведуть до процвітання нашого універмагу протягом усього сторіччя».

Місія сприяє єднанню співробітників фірми і створенню спільного духу, тому що висвітлює для співробітників єдину мету і призначення фірми; сприяє співробітникам в ідентифікації себе з фірмою і виступає відповідною точкою в

їх діяльності; сприяє становленню здорового психологічного клімату в колективі

Місія створює можливість для вдосконалення управління, тому що є базою для встановлення цілей фірми, забезпечує їх несуперечливість, допомагає опрацюванню стратегії, визначає напрям і припустимі межі функціонування фірми. Вона дає загальний підхід до розподілу ресурсів фірми і створює базу для оцінки їх використання; розширює для працівника сенс і зміст його діяльності, що впливає на використання заходів мотивації.

Для ефективного господарювання кожне підприємство має сформулювати загальні цілі. Виходячи з місії та стратегічного бачення, визначення конкретної мети дає змогу розробити плани роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Поставлена мета включає ряд бажаних результатів, для досягнення яких необхідні певні зусилля та організаційні дії. Загальні цілі підприємства розробляються вищим керівництвом і доводяться до кожного його підрозділу управління. Основні правила формування цілей наведені на рис. 3.2

Правила для встановлення цілей	
1. Якщо цілі не сформульовані або не зрозумілі, то існує небезпека здійснення дій, що не відповідають цілям фірми	
2. Якщо цілі чітко визначені, то можливі конфлікти між ними можуть бути усунені в процесі узгодження цілей (досягнення консенсусу)	
3. Чітке визначення критеріїв оцінки діяльності фірми необхідне в усіх випадках, окрім ситуацій, коли формальне їх делегування робиться для пропаганди, що приховує справжні цілі	
4. Основною ціллю фірми є отримання установчого прибутку	
5. Установлення невірних цілей означає вирішення неточно сформульованих проблем, що може призвести до більшого марнотратства ресурсів, ніж неефективне вирішення правильно сформульованої проблеми	
6. Результативність процесу встановлення цілей залежить від того:	
6.1. Наскільки правильно сформульовані цілі	
6.2. Наскільки широко про них інформовано персонал	
6.3. Як стимулюється їх досягнення	

Рисунок 3.2- Правила для встановлення цілей

Ієрархія стратегічних цілей для ТОВ «Мегаторг ЛТД» наведена на рис.

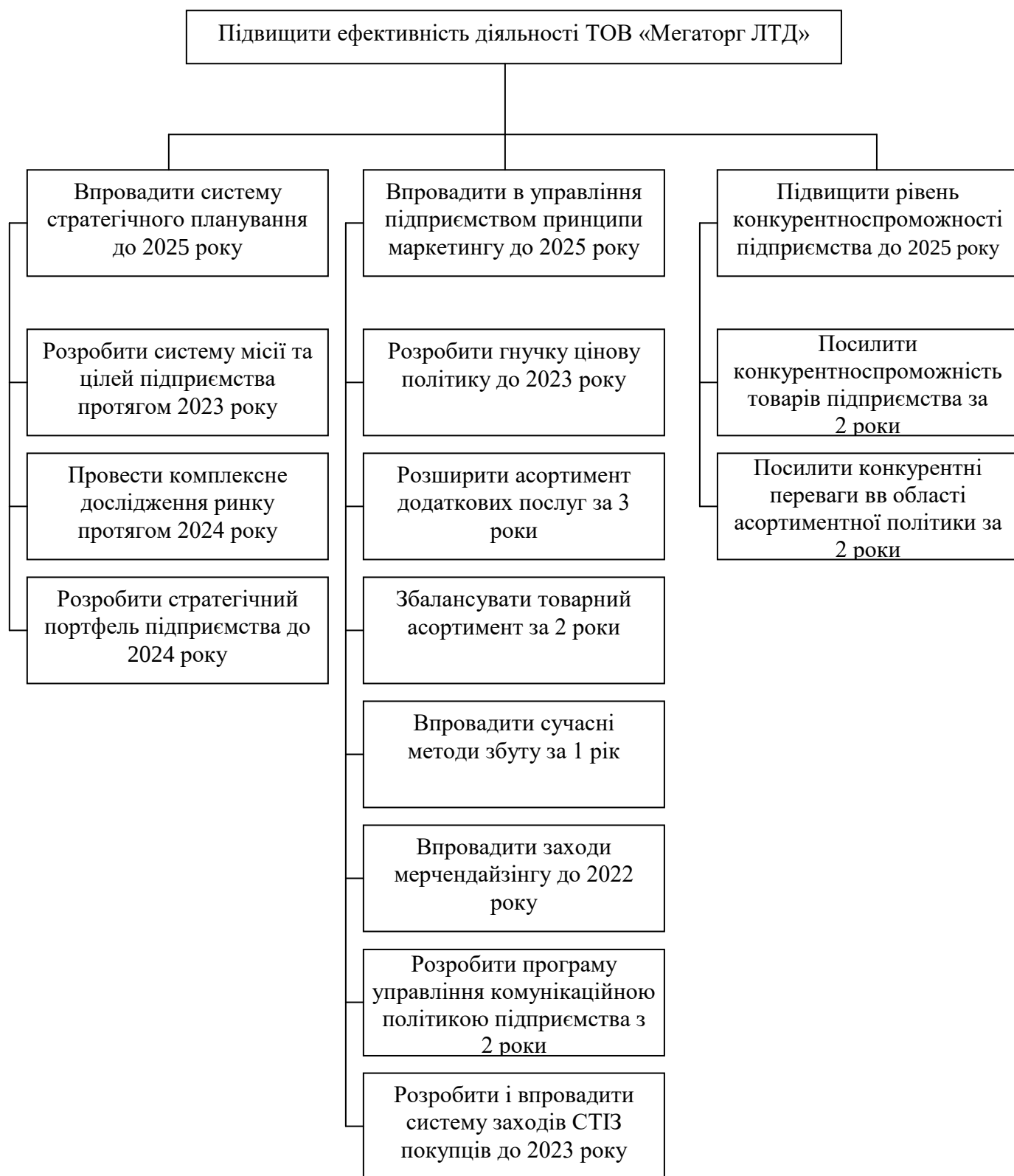


Рисунок 3.3 – Ієрархія цілей для ТОВ «Мегаторг ЛТД»

В табл 3.2 наведені рекомендована система стратегічних цілей для ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Таблиця 3.2 - Система стратегічних цілей для ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Область встановлення стратегічних цілей	Стратегічні цілі ТОВ «Мегаторг ЛТД»
1. Ринок	- Провести комплексне дослідження ринку до 2024 року - Підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства до 2025р. - Збільшити частку ринку на 10%;
2. Нововведення	- Розробити стратегічний портфель підприємства до 2024 року - Розробити систему місії та цілей підприємства протягом 2023 року - Впровадити систему стратегічного планування до 2025 року - Впровадити заходи мерчендайзингу до 2022 року - Ввести до кінця 2022 року в організаційну структуру підприємства службу маркетингу - Впровадити сучасні методи збуту протягом 2022 року
3. Трудові ресурси	- Підвищити кваліфікацію управлінського персоналу протягом 2022-2023 років - Провести атестацію персоналу до 2023 року - Проаналізувати причини плинності кадрів та ліквідувати їх в 2022 році - Розробити систему мотивації персоналу за 2 роки
4. Фінансові ресурси	- Збільшити прибуток від реалізації на 25% до 2025 року - Збільшити чистий прибуток на 15% до 2025 року - Адаптувати цінову політику до інфляційних процесів за 2 роки - Розробити гнучку цінову політику протягом 2023 року
5. Матеріальні ресурси	- Зменшити кількість орендованих торговельних площ до 2029 року - Побудувати нові торговельні зали та складські приміщення до 2029р.
6. Продуктивність	- Збільшити продуктивність праці робітників підприємства на 15% до 2023 року - Підвищити ефективність використання збутового потенціалу на 25% за 3 роки
7. Прибутковість підприємства	- Підвищити розмір доходу від оперативної діяльності на 200%; - Знизити рівень витрат обігу на 10% за 3 роки
8. Соціальна відповідальність	- Розробка спеціальних пропозицій та систем пільг для споживачів з низьким рівнем доходів до 2025 року

3.2. Пропозиції щодо подолання слабких та посилення сильних боків діяльності підприємства

Серед факторів, до яких необхідно використати заходи з подолання слабких сторін є: фінанси, кадри, виробництво, менеджмент, маркетинг. (табл. 3.3)

Таблиця 3.3-Подолання слабких сторін підприємства

Фактор	Заходи			
	з використання можливостей	Усування загроз		
		потребують миттєвого усунення	повинні бути усунені в першу чергу	потребують уважного підходу до їх усунення
Маркетинг	розширення масштабів реалізації продукції	Вдосконалення товарної політики, використання сучасних методів реалізації товарів	Введення посади маркетолога, розробка заходів щодо інформування споживачів про ціни на товари, підтримка конкурентних переваг, заснованих на доступних цінах та широкому асортименті	Стимулювання покупців, ділових партнерів та персоналу,
Кадри	Удосконалення системи управління персоналом	Залучення до роботи на підприємстві нових молодих спеціалістів з маркетингових досліджень	удосконалення системи мотивації персоналу	підвищення кваліфікації персоналу
Виробництво	розширення масштабів надання послуг	пошук шляхів оновлення основних фондів	Використання нових методів продажу та обслуговування клієнтів	розгляд можливостей використання досягнень НТП
Фінанси	Покращення фінансового стану	Розробка фінансової стратегії	застосування нових способів розрахунку з кредиторами та дебіторами	розробка гнучкої цінової політики

Фінанси на підприємстві мають слабкі та сильні сторони. До слабких сторін належить кризовий фінансовий стан, погіршення основних показників виробничо-господарської діяльності, недостатність власних оборотних коштів, велика дебіторська та кредиторська заборгованості, низькі показники ліквідності, зниження ділової активності. Керівництву необхідно замислитися над використанням найбільш ефективних форм розрахунків з постачальниками та зі споживачами.

До слабких сторін кадрової складової підприємства належить велика плінність. Головною причиною цього явища є доволі низькі заробітки. В перспективному періоді велику увагу слід приділити розробці більш ефективної системи мотивації праці.

Основна діяльність на підприємстві характеризується недостатнім ступенем використання передових технологій, високим ступенем зносу основних фондів та низьким ступенем їх оновлення. Тому необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на придбання та застосування сучасної спеціальної техніки, машин, обладнання для комерційних потреб.

Окрім заходів з подолання слабких сторін підприємства, необхідно впровадити заходи з посилення його сильних сторін. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4-

Підтримка сильних сторін підприємства

	Заходи	
	Які треба реалізувати	Які треба реалізувати, якщо є достатньо ресурсів
маркетинг	- використання сучасних методів реалізації; - проведення маркетингових досліджень ринку; - застосування рекламних заходів з метою розширення кола потенційних споживачів; - розширення асортименту ; - покращення рівня сервісу; - підтримка конкурентних переваг, заснованих на доступних цінах та широкому асортименті	- переоснащення основних виробничих фондів у відповідності до НТП; - розвиток рекламної політики і стимулювання збуту своїх послуг; - проведення постійних опитів споживачів для встановлення стійкого зворотного зв'язку та формування на цій основі асортименту; - розробка системи знижок для постійних клієнтів
кадри	- підвищення кваліфікації персоналу підприємства; - залучення молодих спеціалістів з маркетингових досліджень	- розширення штату персоналу; - посилення матеріальної сторони системи мотивації праці
фінанси	- збільшення прибутку при збільшенні обсягів реалізації; - зниження собівартості ; - розробка нової фінансової стратегії, заснованої на ціновому лідерстві	- залучення інвестицій
менеджмент	- приділяти більше уваги відносинам у трудовому колективі	- оптимізація організаційної структури

Для покращення стану кадрів на підприємстві необхідно використовувати більш ефективну систему мотивації праці, а також приділити особливу увагу підвищенню кваліфікації фахівців підприємства.

Для зміцнення фінансового стану ТОВ «Мегаторг ЛТД» керівництву необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на збільшення прибутку.

З метою покращення системи менеджменту необхідно приділяти більше уваги відносинам в трудовому колективі.

Таким чином, при розробці маркетингових стратегій обов'язково треба приймати до уваги напрямки посилення сильних та подолання слабких боків діяльності ТОВ «Мегаторг ЛТД»

3.3 Вибір стратегічних альтернатив

Найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в ринкових умовах, - проблема його виживання і забезпечення його безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найчастіше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу. [49, с. 48]

Стратегій у підприємства може бути безліч, але всі вони базуються, в основному, на чотирьох стратегічних альтернативах, це: обмежене зростання; зростання; скорочення; поєднання будь-яких трьох явищ [46, с. 31].

Для ТОВ «Мегаторг ЛТД» доцільним є дотримання альтернативи обмеженого зростання. Для таких стратегій характерне встановлення цілей від досягнутого рівня, скоригованого з урахуванням рівня інфляції. Підприємству рекомендується обрати цю стратегічну альтернативу тому, що це найлегший, зручний і найменш ризикований спосіб дії.

На рис. 3.3 наведені види стратегій підприємства



Рисунок 3.3- Класифікація стратегій

Вибір стратегії підприємства є найважливішим і відповідальним моментом, тому керівництво повинне приділяти головну увагу ефективним стратегіям бізнесу, що базуються на стійкій конкурентній перевазі.

Природно, для того, щоб процвітати в побудові конкурентної переваги, стратегія підприємства повинна бути націлена на забезпеченні споживачів тим, що вони сприймають як найвищу цінність, - гарний продукт (послуга) за низькою ціною чи кращий продукт або послуга, за які в інших компаніях платять дорожче. Існують численні джерела конкурентної переваги: володіння найкращим продуктом або послугою на ринку; розвиток високоякісного обслуговування покупця; досягнення низьких витрат у порівнянні з конкурентами; особливості продукції і стиль роботи, найбільш привабливий для покупця; добре відома марка і репутація; забезпечення покупців кращими

споживчими властивостями за ті ж гроші (поєднання доброї якості, доброго сервісу і прийнятної ціни).

Американський дослідник М.Портер відзначає, що до успіху у умовах жорсткої конкурентної боротьби може привести використання однієї з ринкових стратегій функціонування [44, с. 113]: стратегія лідерства за низькими витратами; стратегія лідерства за низькими витратами; стратегія широкої диференціації (розмаїтості); стратегія забезпечення оптимальних витрат; стратегія, сфокусована на низьких витратах у ринковій ніші; стратегія, сфокусована на диференціації у вузькій ринковій ніші.

На рис. 3.4 показано п'ять основних конкурентних стратегій, що займають різні положення на ринку і передбачають відмінні один від одного підходи до управління бізнесом.



Рисунок. 3.4 - П'ять основних конкурентних стратегій

На наш погляд, ТОВ «Мегаторг ЛТД» доцільно застосовувати стратегію цінового лідерства, оскільки умови її використання відповідають умовам діяльності підприємства. В табл. 3.5 наведені маркетингові стратегії підприємства в залежності від стадії життєвого циклу товарів.

Таблиця 3.5- Маркетингові стратегії підприємства в залежності від стадії життєвого циклу товарів

Група товарів	Стадія ЖЦТ	Маркетингова стратегія	Сутність	Обсяг необхідного інвестування
"Зірки"	росту	Стратегія в підтримки конкурентних переваг	Вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової долі	великий
"Важкі діти" сильні	Впровадження	Стратегія підсилювання (інтенсифікація зусиль)	Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик	найбільші
неперспективні		"збір врожаю"	Зниження цін або вихід з ринку	незначні
"Собаки" перспективні	Спад	Стратегія скорочення (інтенсифікація зусиль)	Вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової долі;	найбільші
неперспективні		елімінація	Зменшення маркетингових зусиль, виключення з портфелю товарів підприємства	незначні, нульові
"Дійні корови" сильні	Зрілість	Стратегія підтримування (підтримка конкурентних переваг)	Вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової долі, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу	Великі
слабі		"збір врожаю"	Зменшення маркетингових зусиль, цінові знижки	незначні

В табл. 3.6 наведені стратегії щодо типів товарів в торговельному асортименті ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Таблиця 3.6- Маркетингові стратегії підприємства в залежності від стадії життєвого циклу товарів

Тип товару	Товари	Цінові стратегії
1. товари-новинки	- мівіна-картопляне пюре; - кока-кола лайт; - солодкі шоколадні сирки; - морозиво "Геркулес", "Біла ніч"	<u>1.1 Стратегія "зняття вершків":</u> установлюється максимально високий рівень цін на стадії впровадження у розрахунку на покупця, який погоджується її заплатити, а зі збільшенням виробництва та реалізації - поступове зниження ціни. <u>1.2 Стратегія орієнтації на ціну лідера:</u> ціна встановлюється виходячи з ціни на товар-аналог цінового лідера. <u>1.3 Стратегія психологічної ціни,</u> яка повинна враховувати психологію сприйнятої ціни потенційними покупцями. Ця ціна встановлюється нижче певної круглої величини і створюється враження значно нижчої ціни.
2.традиційні товари	- ковбасні вироби; - хліб та хлібопродукти; - крупи овочі; - фрукти	<u>2.1 Стратегія гнучких цін:</u> швидко реагує на зміни у співвідношенні попиту і пропозиції на ринку <u>2.2 Стратегія довгострокової ціни:</u> передбачає встановлення на товари масового попиту ціни, яка на протязі тривалого часу не змінюється <u>2.3 Стратегія доступних цін:</u> використовується з метою швидкого відшкодування витрат, пов'язаних зі збутом товарів.
3.удосконалені товари (підвищений рівень якості)	- пиво ; - шампунь; - кондитерські вироби; - йогурти "Президент"; - Т-молоко; - деякі види макаронних виробів.	<u>3.1 Стратегія ціни окремого споживчого сегменту ринку:</u> установлюються різні ціни майже на одні і ті ж товари (відрізняються дизайном), що реалізуються різним групам споживачів <u>3.2 Стратегія падаючої ("ковзної") ціни:</u> ціна установлюється в залежності від співвідношення попиту та пропозиції і постійно знижується по мірі насичення ринку

Рекомендований стратегічний набір для ТОВ «Мегаторг ЛТД» наведений на рис.3.5

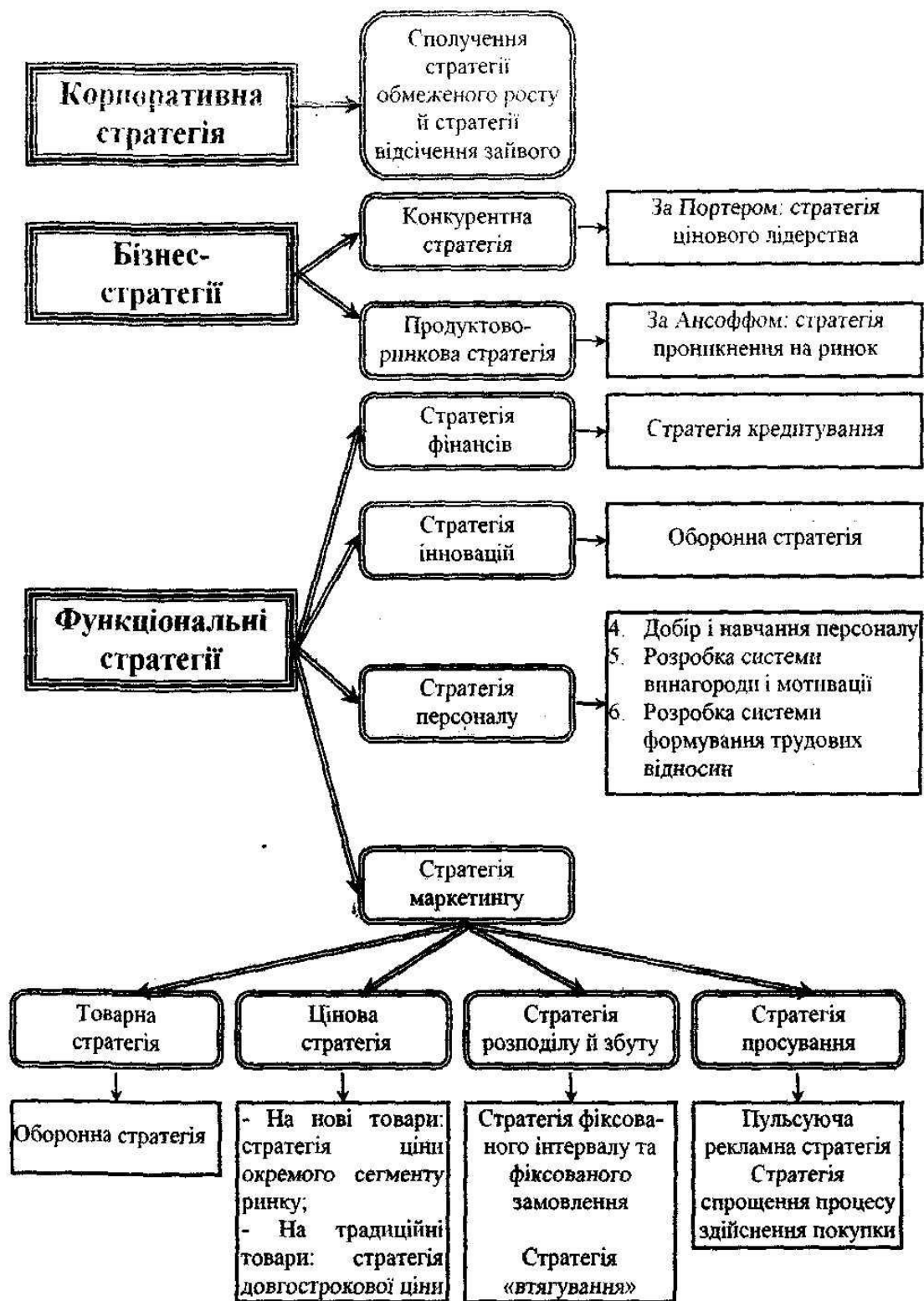


Рисунок 3.5-Рекомендований стратегічний набір для ТОВ «Мегаторг ЛТД»

3.4 Удосконалення маркетингової діяльності підприємства

Маркетинг на підприємстві знаходиться на дуже низькому рівні, що не сприяє зростанню попиту на послуги підприємства. Частково маркетингові функції виконують інші структурні підрозділи.

В табл. 3.7. наведена матриця розподілу функцій в галузі управління асортиментом та якістю товарів в ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Таблиця 3.7 - Матриця розподілу функцій в галузі управління асортиментом та якістю товарів в ТОВ «Мегаторг ЛТД»

Функції управління	Комерційний відділ	Відділ організації торгівлі	Договірний-правовий відділ
1	2	3	4
Планування	розподілу товарних ресурсів і доставки товарів; закупівельної діяльності, упорядкування заявок і замовлень, довгострокове планування закупівлі товарів у певного постачальника та визначеного розміру партії	рекламної діяльності, проведення виставок, ярмарків, визначення поточних та перспективних потреб споживачів	Правової діяльності підприємства
Організація	закупівель, вивчення попиту, підготовка заходів щодо прискорення товарообертовості, формування торгового асортименту, участі в формування асортиментної політики товаровиробників з орієнтацією на ринок та з врахуванням ЖЦТ.	упровадження прогресивних форм торгівлі і методів продажу, оснащення торгової мережі торгово-технологічним устаткуванням, організація рекламної діяльності	Правової і претензійної роботи, видача довідок, консультацій, оформлених договорів
Облік	всіх напрямків діяльності, що стосуються закупівлі товарів, поставок, збереження, оборотності товарів, облік результатів реалізації, облік ТЗ	скарг покупців, пропозицій по розвитку і якості обслуговування,	Документації, запропонованих претензій
Аналіз	Стана попиту, поставок, реалізації товарів, торгових закупівель, резервів зниження витрат, аналіз товарного портфеля за матрицею БКГ, аналіз привабливості товарного портфеля, аналіз конкурентоспроможності товарів, аналіз конкурентоспроможності постачальників	скарг покупців, ефективності різноманітних методів продажу, аналіз ефективності проведених рекламних заходів	Виконання умов договорів
Контроль	надходження товарів від постачальників по кількості, якості й асортименту, контроль за виконанням оперативних завдань, дотримання умов договорів, за правильністю збереження товарів	за раціональним використанням торгової площі, за станом матеріально-технічної бази підприємства, проведення заходів СТИЗ, реклами	за відповідністю діяльності існуючому законодавству

1	2	3	4
Мотивація	Стимулювання потреб, пропозиції про заохоченню робітників	Пропозиції по стимулюванню персоналу і покупців	Законодавча основа мотивації
Регулювання	своєчасності постачання товарів, товарних запасів, удосконалювання комерційної діяльності	удосконалення рекламної діяльності, впровадження нових форм продаж.	Договірно-правової діяльності підприємства

В даній таблиці виділені ті функції, які не виконуються спеціалістами в галузі управління асортиментом та якістю товарів. Тому керівництву підприємства слід передбачити в організаційній структурі службу маркетингу, де будуть працювати спеціалісти в області маркетингових досліджень. Працівники цієї служби повинні проводити дослідження ринку та, виходячи з цих даних аналізу, приймати рішення щодо головний напрямок діяльності, виявляти положення у конкуруючому середовищі, оцінювати шанси на успіх у короткостроковій або довгостроковій перспективі. Пропонована організаційна структура служби маркетингу наведена на рис. 3.6

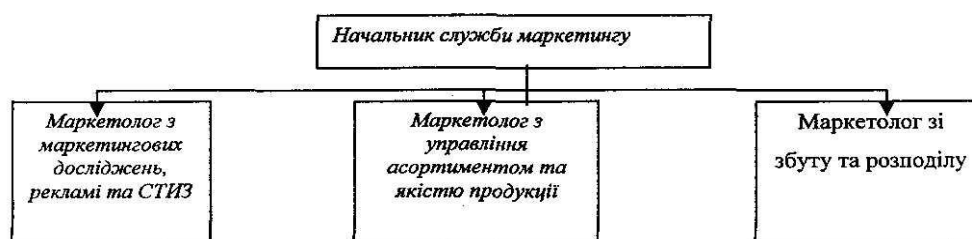


Рисунок 3.6- Пропонована організаційна структура служби маркетингу для ТОВ «Мегаторг ЛТД»

В табл. 3.12 наведені заходи щодо стимулювання збуту товарів на ТОВ «Мегаторг ЛТД»

**Таблиця 3.12- Заходи щодо стимулювання збуту товарів на ТОВ
«Мегаторг ЛТД»**

Категорії	Заходи (стратегії) СТiЗ
1. По відношенню до покупців	- Знижки з ціни на товари, що отримали ушкодження в процесі реалізації або з недотриманим строком реалізації; - Дегустація товарів-новинок; -Безкоштовна упаковка товарів з фірмовим логотипом підприємства; -Проведення ігор та лотерей для споживачів разом із постачальниками товарів відомих виробників; - Надання потенційним споживачам безкоштовної інформації про реалізовані товари за допомогою спеціально-розроблених листівок; - Надання купонів на знижку у розмірі 3-5% у разі одноразової купівлі товарів більш 500-1000 гривень. - Спеціалізована реклама, розміщена на різних товарах
2. По відношенню до посередників (постачальників)	- Надання передоплати за товар, що закупається; - Закупівля товару великими партіями
3. По відношенню до продавців	- Грошові винагороди, премії; - Надання додаткових днів відпусток; - Подарунки на свята; - Моральні форми заохочення ; - Влаштування розважальних та відпочивальних поїздок за 50% знижками

ТОВ «Мегаторг ЛТД» пропонується наступна програма управління асортиментом та якістю товарів на III квартал 2021 року.

**Таблиця 3.13-Програма управління асортиментом та якістю товарів
на III квартал 2021 року.**

№	Заходи	Термін	Відповідальний
1	2	3	4
I Вивчення вимог споживачів до асортименту товарів:			
1	участь у виставках та ярмарках	раз у місяць	Фахівець зі збутової діяльності
2	участь у конференціях із споживачами	раз у квартал	-II-
3	прийняття участі в оптових ярмарках та проведення аналізу їх матеріалів	раз у квартал	-II-
4	дослідження матеріалів статистичної та оперативної звітності	на перше число кожного місяця	-II-
5	прийняття участі у проведенні науково-практичних конференцій по питанням управління асортиментом та якістю товарів	один раз на рік	-II-

1	2	3	4
6	проведення нарад для методичної допомоги роздрібним організаціям по вивченню вимог споживачів до асортименту товарів та їх якості	раз в місяць	-II-
7	аналіз та узагальнення даних по дослідженню вимог споживачів до асортименту та якості товарів	систематично	-II-
II Робота по формуванню асортименту			
1	розробка складу асортименту товарів з урахуванням ЖЦТ, потреб споживачів та можливостей підприємства	раз на квартал	Фахівець з торговельної діяльності
2	участь у розробці планів на виробництво та постачання товарів на IV квартал 2007 року ;	раз на квартал	-II-
3	організація обліку товарів встановленого асортименту по кожному постачальнику	на кожне перше	-II-
4	підготовка матеріалів по претензіям постачальників за невиконання обов'язків угод	на кожне перше	-II-
5	організація та проведення методичних нарад за питан-нями формування асортименту товарів у роздрібній мережі	на кожне перше число	II-
6	проведення робіт по формуванню попиту шляхом реалізації товарів з більш удосконаленими функціональними можливостями	раз в півроку	-II-
7	вивчення незадоволеного попиту на товари та розробка заходів по збільшенню запасів по тим товарам, яких не вистачає	на кожне перше число місяця	-II-
8	організація обліку нових товарів	звітність на кінець	-II-
9	аналіз та узагальнення інформації по формуванню асортименту на підприємстві	на кінець кварталу	-II-
III Контроль за асортиментом та якістю товарів			
1	контроль за наявністю товарів по різним товарним групам у роздрібній мережі	на кожне 15 число місяця	-II-
2	контроль за виконанням угод постачання у асортиментному розрізі	на кожне перше число	-II-
3	контроль асортименту та якості товарів, які виробляються для недопущення зняття з виробництва товарів які	раз у квартал	-II-
4	контроль за ходом освоєння та постачання нових товарів	раз у квартал	-II-
5	розгляд та затвердження зразків товарів за якістю	раз у квартал	-II-
6	розгляд скарг споживачів щодо асортименту товарів	по мірі надходження	-II-
7	вивчення та аналіз практики організації контролю за асортиментом та якістю товарів	на кінець кварталу	-II-
IV Організація роботи з промисловістю по вдосконаленню асортименту товарів			
1	розробка пропозицій по вдосконаленню асортименту товарів	кожні півроку	-II-
2	облік пропозицій та рекомендацій споживачів та фахівців торгівлі щодо вдосконалення товарів та їх якості	по мірі надходження	-II-
3	участь у роботі атестаційної комісії	раз у квартал	-II-

4	участь у роботі постійно діючих виставок (Прод-Експо, виставка торгового обладнання та забезпечення, тощо)	по мірі проходження	-II-
V Підвищення кваліфікації робітників служби управління асортиментом-			
1	розробка планів підвищення кваліфікації робітників у ВНЗ та на спеціальних курсах	один раз на рік	Фахівець з кадрового забезпечення підприємства
2	участь у роботі практичних семінарів	раз на квартал	-II-
3	проведення атестації робітників	дин раз в півроку	-II-

Реалізація заходів, передбачених цією програмою покращить процеси управління асортиментом та якістю товарів, що сприятиме підвищенню обсягів реалізації товарів.

ВИСНОВКИ

Метою випускної кваліфікаційної роботи було проведення аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, виявлення його сильних та слабких боків, а також можливостей і погроз з боку зовнішнього середовища та розробка практичних рекомендацій з формування маркетингової стратегії підприємства.

В першому розділі були розкриті теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством, проаналізовані основні категорії теми дослідження, проведений критичний аналіз теоретичних підходів до проблеми розробки маркетингової стратегії організації.

В другому розділі здійснений аналіз основних техніко-економічних показників об'єкта дослідження за останні роки діяльності, проведено SWOT-аналіз, на основі якого виявлені слабкі та сильні сторони підприємства, визначені можливості і загрози з боку зовнішнього середовища.

Аналіз виробничо-господарської і економічної діяльності ТОВ «Мегаторг ЛТД» за останні роки свідчить, що воно знаходиться в критичному стані. Серед основних проблем критичного стану підприємства можна назвати: нестачу коштів на обслуговування основних фондів; повільну реалізацію економічних реформ ; технічну відсталість; недостатню кваліфікацію спеціалістів; значну кредиторську і дебіторську заборгованість.

Аналіз показав, що ТОВ «Мегаторг ЛТД» має добрі перспективи для подальшого зростання, перш за все за рахунок збільшення обсягу надання послуг і відповідно ринкової частки, раціональному використанню палива і матеріальних ресурсів, а також рішення кадрових проблем, що стоять перед підприємством.

В третій частині дипломної роботи розроблені практичні рекомендації зі стратегічного управління для ТОВ «Мегаторг ЛТД».

Відповідно до результатів проведеного аналізу діяльності підприємства за попередні роки, середовища оточення та аналізу можливостей та погроз було виявлено, що:

1 Попит на товари народного споживання, відносна слабкість конкурентів та можливість збільшення обсягу товарообігу створюють умови для ТОВ «Мегаторг ЛТД» для продовження наступальної політики, яка передбачає активну позицію для завоювання і розширення частки ринку.

2. Підприємство має усі нагоди для розробки стратегії, що передбачає розширення частки ринку за допомогою використання інструментів маркетингу.

В якості стратегічної підприємству пропонується прийняти наступну мету – збільшити частку ринку відносно існуючої на 10 % до 2025 року.

Збільшення частки ринку прямо пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції, тому підприємству слід провести повний комплекс маркетингу, який містить такі складові:

- товарна політика – в перспективному періоді повинна бути спрямована на підвищення товарообороту та якості товарів;
- цінова політика повинна стати більш гнучкою;
- можливість стимулювання збуту за рахунок укладання довгострокових контрактів зі споживачами.

Діяльність ТОВ «Мегаторг ЛТД» в умовах конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності забезпечується створенням і реалізацією комплексу конкурентних переваг, які є результатом кращого задоволення потреб споживачів, що визначає маркетингову орієнтацію підприємства.

З метою довгострокового забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Мегаторг ЛТД» запропоновано впроваджувати та використовувати стратегічний маркетинг, який є основою створення і реалізації конкурентних переваг підприємства, для чого найближчим часом слід організувати службу маркетингу.

Впровадження стратегічного маркетингу в діяльність ТОВ «Мегаторг ЛТД» дозволить вирішити такі задачі:

- систематизувати дані маркетингових досліджень, формувати і вдосконалювати бази даних у сфері дослідження конкурентного ринку;
- здійснювати систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових потреб споживачів;
- уточнювати місію підприємства, визначати стратегічні конкурентні цілі;
- розробляти концепції ефективних товарів, які дозволять обслуговувати обрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і забезпечать стійкі конкурентні переваги;
- забезпечувати збалансованість структури товарного портфеля підприємства;
- розробляти конкурентні маркетингові стратегії розвитку підприємства;
- приймати стратегічні рішення в розрізі елементів комплексу маркетингу;
- інтегрувати діяльність усіх структурних підрозділів підприємства у сфері ефективного забезпечення конкурентоспроможності тощо.

В дипломній роботі була розроблена низка заходів з подолання слабких та посилення сильних боків підприємства: використання сучасних методів реалізації; проведення маркетингових досліджень ринку; застосування рекламних заходів з метою розширення кола потенційних споживачів; розширення асортименту продукції, підвищення кваліфікації персоналу підприємства збільшення прибутку при збільшенні обсягів реалізації; переоснащення основних виробничих фондів у відповідності до НТП; розвиток рекламної політики і стимулювання збуту; проведення постійних опитів споживачів для встановлення стійкого зворотного зв'язку та формування на цій основі асортименту; розробка системи знижок для постійних клієнтів-розширення штату персоналу; посилення матеріальної сторони системи мотивації праці оптимізація організаційної структури

Серед альтернатив розвитку ТОВ «Мегаторг ЛТД» запропоновано дотримуватися альтернативи обмеженого зростання, для якої характерне

встановлення цілей від досягнутого рівня, скоригованого з урахуванням рівня інфляції. Підприємству рекомендується обрати цю стратегічну альтернативу тому, що це найлегший, зручний і найменш ризикований спосіб дії. Серед відомих ринкових стратегій функціонування підприємству доцільно застосовувати стратегію цінового лідерства.

В дипломній роботі була розроблена програма управління асортиментом та якістю товарів на III квартал 2021 року, а також заходи щодо стимулювання збуту товарів.

Для підвищення конкурентоспроможності і торгівельного підприємства запропоновано впровадити заходи мерчендайзингу, тобто розвивати мистецтво роздрібної торгівлі, мистецтво впливу на покупця з метою збільшення обсягів продажу.

Очікується, що слідування розробленим рекомендаціям із стратегічного управління призведе до вирішення проблем виробничо-господарської діяльності, сприятиме подоланню слабких та посиленню сильних боків підприємства, дозволить створити і реалізувати конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник.-К.: ЦУЛ, 2013.-396 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 2009.
3. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: «Феникс»,2009.
4. Боди Дэвид, Пейтон Роберт. Основы менеджмента: пер. с англ./ Под ред. Ю.П. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2009.-816 с.
5. Брэддик У. Менеджмент в организации.- М.: ИНФРА-М, 20077.
6. Василенко В.А., Мельник И.Е. Стратегии и инновации в системе менеджмента. - М.:МГИУ, 2010.
7. Власько Д.А., Быков А.А., Дражек В. Стратегическое управление. – Минск: Технология:: Издательство БГДУ, 2007. – 467 с.
8. Виханский О.С. Стратегия управления. Учебник. Изд. ЮНИТИ, М., 1997.
9. Герчикова И.М. Менеджмент – М.: Банки и биржи, 2014.
10. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы.- Спб, 2015.
11. Григорьев А.В. Стратегический маркетинг. – М.: Прогресс,2011.
12. Друкер П. Управление, нацеленное на результат. – М., 20122.
13. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепция и метод планирования. – М.: Финпресс, 2018.
14. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. 2-е изд. – М.: Филинь, 2016.
15. Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 2012.
16. Каспин В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: МГИУ, 2018.

17. Менеджмент организации. Учебное пособие / Румянцева З.Н., Соломатин Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М, 2015.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 2014. -704 с.
19. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. - М.: Высшая школа, 2017.
20. Акофф Р.Л. Искусство решения проблем / Пер. с англ. – М.: Мир, 2012.
21. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. М.: Прогресс, 2015.
22. Менеджмент: навч. посібник за ред. д.е.н. Крамаренка В.І.-Київ: ЦУЛ, 2010.
23. Азоев Г.Л. Маркетинговый анализ деятельности предприятия. – М.: ГАУ, 2013. 76 с.
24. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016.- 207 с.
25. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – К.: Абсолют – В, 2018. – 352 с.
26. Бочкарев А. Семь нот менеджмента. 5-е изд. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 20112. – 656 с.
27. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи; Издат. об-ние «ЮНИТИ», 2017. – 153 с.
28. Бухадков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 392 с.
29. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: ЭСКМО-Пресс, 2012. – 640с.
30. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2011. – 240 с.
31. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. – М.: Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 2018. – 195 с.