

1. Чемерис Юлія Миколаївна, БКМ-51

«Формування системи стратегічного маркетингу на торговельному підприємстві» (на прикладі КТ «Україна»)

Адреса: м. Львів, вул. Промислова, 50/52.

АНОТАЦІЯ

Чемерис Ю. М. «Формування системи стратегічного маркетингу на торговельному підприємстві» (на прикладі КТ «Україна») – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 8.03050701 “Маркетинг” – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2014 р.

Досліджена діяльність КТ «Україна» в умовах маркетингової орієнтації підприємства. Здійснено аналіз маркетингового середовища підприємства і виявлено тенденції його розвитку. Проведено АВС-аналіз асортименту і портфельний аналіз підприємства за допомогою матриць БКГ, Мак-Кінсі та Ансоффа.

Ключові поняття: ринок, маркетингова політика, маркетингова стратегія.

SUMMARY

***Chemerys Y. M. «Forming of the system of the strategic marketing on a trade enterprise» (on the example of KT «Ukraine»).* – Manuscript.**

Research on the receipt of educationally-qualifying level of master's degree after speciality 8.03050701 «Marketing» is the Ternopil national technical university of the name of Ivan Pulyui. – Ternopil, 2014.

Research of activity is carried of KT «Ukraine» in the conditions of marketing orientation of enterprise. The analysis of marketing environment of enterprise is carried out and educed to the his progress trend. It is conducted ABC- analysis of assortment and portfolio analysis of enterprise by means of matrices of BKG, Mak-Kinsi and Ansoff.

Key concepts: market, marketing politics, marketing strategy.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ.....	11
1.1. Поняття, сутність і зміст маркетингової стратегії підприємства.....	11
1.2. Види маркетингових стратегій підприємства.....	18
1.3. Методи та моделі вибору стратегії розвитку підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ КТ «УКРАЇНА».....	41
2.1. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.....	41
2.2. Оцінка чинників, що впливають на маркетингову діяльність КТ «Україна».....	55
2.3. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності КТ «Україна», шляхи її розвитку.....	69
Висновки до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	85
3.1. Формування системи цілей торговельного підприємства у сфері товарної стратегії.....	85
3.2. Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку КТ «Україна».....	91
Висновки до розділу 3.....	100
РОЗДІЛ 4. НОРМАТИВНО- ПРАВОВА БАЗА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	102
Висновки до розділу 4.....	112
РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ЧАСТИНА	113

Висновки до розділу 5.....	123
РОЗДІЛ 6. ОХОРОНА ПРАЦІ В ГАЛУЗІ.....	124
6.1 Аналіз нормативно-правових документів, що регламентують дотримання вимог охорони праці на КТ «Україна».....	124
6.2. Методика оцінки соціальної і соціально-економічної ефективності заходів щодо покращення охорони праці на КТ «Україна».....	127
6.3. Показники тяжкості та напруженості трудового процесу на підприємстві.....	130
Висновки до розділу 6.....	131
РОЗДІЛ 7. БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	132
Висновки до розділу 7.....	137
ВИСНОВКИ.....	138
ДОДАТКИ.....	142
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	153

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

БКГ – Бостонська консультаційна група.

СГП – стратегічний господарський підрозділ.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкових відносин підприємства мають можливість самостійно формувати свою маркетингову стратегію. Сьогодні багато фахівців усвідомили принципово важливу роль маркетингу в діяльності підприємства. Причому це актуально для підприємств будь-якої галузі економіки. Зараз маркетингова стратегія розглядається як об'єднана система організації всієї роботи фірми і являє собою один з найважливіших елементів організації маркетингової діяльності. Чітке визначення маркетингової стратегії фірми, а також її реалізація і контроль над її виконанням допомагає організації отримувати хороші результати своєї діяльності.

При визначенні маркетингової стратегії підприємства однією з основних задач є формування товарної політики, яка б забезпечила ефективну діяльність підприємства в довгостроковому періоді. Саме товар, тобто його продаж та задоволення за його допомогою певних потреб споживачів, є причиною існування підприємства. Однією з першочергових задач підприємства в умовах маркетингової орієнтації є знайти відповіді на наступні питання: які види продукції виробляти, в якій кількості, як і якими засобами, для кого і коли виробляти. Виважена й послідовна маркетингова товарна політика є провідним джерелом переваг у конкурентній боротьбі.

Провідні вчені у сфері маркетингу, менеджменту, стратегічного управління І.Ансофф, Ф.Котлер, М.Портер, Г.Ассель, Ж.Ламбен, П.Зав'ялов, Л.Балабанова, В.Кардаш, Г.Багієв, О.Бриндіна, Н.Трішкіна, П.Гордієнко, Р.Фатхутдінов у своїх працях визнають фундаментальне значення товарної політики у формуванні маркетингової стратегії підприємства. Їх наукові розробки дозволяють стверджувати, що для успішного функціонування в ринкових умовах, для зміцнення позицій на наявних ринках та виходу на нові, для забезпечення і підвищення конкурентних переваг підприємствам необхідно створювати і підтримувати ефективний товарний асортимент, приймати обґрунтовані рішення щодо його зміни, а також щодо якості продукції, її

позиціювання, товарної марки, упаковки та інших складових товарної політики, а також здійснювати її регулярну і систематичну оцінку з метою якомога кращого задоволення потреб споживачів порівняно з конкурентами. Проте не всі суб'єкти господарювання на даний час усвідомлюють вирішальну роль ґрунтового аналізу системи стратегічного маркетингу на підприємстві, що й обумовило вибір теми даної дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження системи стратегічного маркетингу КТ «Україна», а також виявлення можливих напрямів її розвитку з точки зору маркетингової орієнтації підприємства.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- досліджено сутність і складові елементи маркетингової політики підприємства, її значення;
- визначено сутність, види і методи визначення маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізовано основні аспекти та показники маркетингової діяльності КТ «Україна»;
- виявлено чинники впливу елементів маркетингового середовища досліджуваного підприємства;
- досліджено систему стратегічного маркетингу підприємства шляхом проведення портфельного аналізу;
- виявлено напрями вдосконалення маркетингової діяльності та можливі стратегії розвитку КТ «Україна».

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність КТ «Україна».

Предметом дослідження є система стратегічного маркетингу КТ «Україна» як інструмент формування її маркетингової політики.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем маркетингу, менеджменту, стратегічного управління; законодавчі та нормативні акти України, роботи фахівців по досліджуваній темі.

Методичною базою дослідження є системний підхід, що забезпечує комплексне дослідження процесу формування маркетингової товарної політики підприємства та визначення напрямів її подальшого розвитку. В процесі вирішення поставлених задач використовувалися методи і прийоми економічного аналізу (табличний, графічний, порівняння, індексний, групування), економіко-математичні методи, методи узагальнення й систематизації, якісного, кількісного аналізу та порівняння, багатофакторного аналізу, експертних оцінок. Обробка й аналіз інформації здійснювалися з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Наукова новизна обґрунтованих магістрантом положень і рекомендацій, що виносяться на захист, полягає в наступному:

- уточнено понятійний апарат: методи визначення маркетингової стратегії підприємства, портфельний аналіз, торгівельний маркетинг;
- проаналізовано основні аспекти та показники маркетингової діяльності КТ «Україна»;
- досліджено систему стратегічного маркетингу підприємства шляхом проведення портфельного аналізу з метою виявлення напрямків вдосконалення маркетингової діяльності та можливих стратегії розвитку КТ «Україна».

Практичне значення отриманих результатів дипломної роботи полягає у здійсненні комплексного аналізу системи стратегічного маркетингу КТ «Україна» та виявленні напрямів її розвитку. Практичне значення мають: оцінка ефективності наявних асортиментних груп підприємства методом АВС-аналізу; здійснення портфельного аналізу підприємства за допомогою матриць БКГ, Мак-Кінсі та Ансоффа; запропоновані маркетингові стратегії й тактичні заходи щодо їх реалізації.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення дослідження обговорювались на регіональній IV науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі (м. Тернопіль, Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 2014 р.)

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, семи розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 141 сторінку комп'ютерного тексту, у тому числі 30 таблиць, 17 рисунків, 7 додатків на 10 сторінках та списку використаних джерел, який налічує 69 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

1.1. Поняття, сутність і зміст маркетингової стратегії підприємства

Дослідженню проблеми стратегії розвитку організації присвячено чимало робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Тому спробуємо проаналізувати, хто з вчених і на яких аспектах даної проблеми зосереджує свою увагу.

Слово «стратегія» в перекладі з грецького означає «мистецтво розгортання військ у бою», тобто мистецтво орієнтації в умовах бою. Єдність підходів до розгляду стратегії підприємства, маркетингової стратегії та військової стратегії полягає у використанні військових термінів, таких як наступальний маркетинг, флангова стратегія, місія, стратегія наступу тощо. Пізніше це слово почали використовувати в теорії ігор, де воно стало означати план дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки опонентів. Отже, поняття «стратегічний» у значенні «найважливіший, визначальний» перейшло в термінологію менеджменту з військового лексикону та теорії ігор [9, с.9].

Історичний огляд концепцій стратегічного менеджменту підприємства свідчить про взаємозв'язок стратегії, планування й прогнозування, з одного боку, та вплив механізму процесів розробки стратегії та традицій прийняття відповідних рішень на ефективність функціонування різноманітних підприємств – з другого боку.

Стратегія підприємства у 50-ті роки XX ст. будувалась переважно на результатах оцінювання переваг і недоліків різноманітних варіантів поведінки. В умовах високих темпів економічного розвитку перед розробниками стратегії стоїть завдання уникнути помилок при аналізі, перш ніж виявити суттєві переваги підприємства.

На початку 60-х рр. XX ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А. Д. Чандлера «Стратегія і структура».

У 60-ті роки великого поширення набула концепція аналізу портфеля видів діяльності, що свідчило про визнання існування відповідних обмежень та ризиків для кожного виду діяльності. Зокрема концепція кривої досвіду показала, що при збільшенні масштабів виробництва собівартість продукції знижується. Відповідно до погляду, що малі підприємства не зможуть витримати конкуренції з великими, частка ринку, яка належить підприємству, стала розглядатися як його головна перевага, тоді як найбільш привабливою рисою ринку вважалося його розширення.

Однак практика засвідчила, що ці підходи до розробки стратегії відповідають лише періоду економічного зростання. З кінця 70-х років зовнішні умови діяльності підприємств стали більш мінливими, їхня ефективність падає. Як наслідок робляться спроби вивести стратегію із жорстких рамок планування. Так, І. Ансофф увів у науковий обіг поняття «стратегічний менеджмент», зазначивши, що у змінюваному світі не можна розділяти стратегію та оперативну діяльність, довгострокову і короткострокову перспективи, концепцію та її здійснення [3, с.36].

Основна відмінність стратегії від звичайного довгострокового плану полягає в тому, що стратегія повинна передбачити умови, за яких підприємство уникне проблем на ринку. Маркетинг володіє необхідним комплексом практичних інструментів для організації такої діяльності.

Особливої уваги, на нашу думку, заслуговує той факт, що в даний час немає єдиного тлумачення сутності поняття «стратегія». Аналізуючи існуючі визначення сутності цього поняття, в їх структурі можна визначити наступні елементи:

- 1) базове поняття або дія;
- 2) інструменти реалізації стратегії;
- 3) результат реалізації.

Базова дія трапляється у визначеннях А. Д. Чандлера та К. Р. Ендрюса на ранніх етапах розвитку теорії стратегічного менеджменту і формулюється як «процес визначення довгострокових цілей» або «встановлення ідеальної аналітичної мети» [68, с.342].

Під інструментами реалізації стратегії більшість авторів розуміють вибір напрямків та адаптацію курсів дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі. Варто зазначити, що у ряді визначень, зокрема, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Н. В. Шеховцевої, Р. А. Фатхутдінова, З. Е. Шершньової та С. В. Оборської, А. Наливайка, В. А. Белошапки та Г. В. Загорного, даний структурний елемент відсутній [70, с.76]

Щодо третього елементу структури визначення поняття «стратегія», – результату реалізації, – формулювання авторів розділились на три групи. Перша група авторів, зокрема, А.Д.Чандлер, А. Стрікленд, А. Томпсон, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, О. С. Віханський, Р. А. Фатхутдінов, В. Колпаков, Н. В. Куденко, В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко, І. А. Бланк, визначають його як досягнення цілей [44, с.70].

Представники другої групи авторів, такі як І. Ансофф, М. Портер, П. С. Дойль, Н. В. Шеховцева, А. Наливайко, визначають результат реалізації стратегії як оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, максимальну віддачу від капіталовкладень або зміцнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках [2, с.76].

Третя група авторів, зокрема, З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, В. Ф. Оберемчук, В. А. Белошапка, Г. В. Загорний, формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації. На нашу думку, саме цей підхід до визначення результату реалізації стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства, а результати реалізації стратегії, окреслені другою групою авторів, можна вважати окремими характеристиками цього процесу. Таким чином, можна

зробити висновок, що, як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку [75, с.126].

Що стосується визначення поняття «стратегія», відомий науковець у сфері менеджменту М. Х. Мескон дає своє визначення цього терміну: «стратегія є детальним всебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і її досягнення» [13, с.260].

Не можна не погодитися також з такими вченими, як І. Ансофф та М. Портер, які вважають, що стратегія показує, в якій сфері господарської діяльності діє компанія, в якому напрямку вона має намір розвиватися, та прагне зайняти конкурентну позицію в галузі [1, с.19].

Б. Карлоф описує стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Р. Уотермен під стратегією розуміє спосіб, за допомогою якого фірма збирається покращити свої конкурентні позиції [33, с.89].

Серед українських вчених, які зробили свій внесок в розвиток стратегічного менеджменту, варто відзначити О. О. Шубіна, М. П. Балабана, О. А. Фомову, Ю. Б. Голяк, Ю. Каракай та ін.

Зокрема, О. О. Шубін констатує, що управління починається з визначення стратегії. Основна її мета – довести, яким може бути у майбутньому суб'єкт. Стратегія дає можливість визначити етапність розвитку події. Не маючи розробленої стратегії, вище керівництво змушене управляти у «ручному режимі», керуючись інтересами окремих груп, що лобіюють. Звідси стратегічне планування розглядається завжди позитивно, тому що воно дає можливість здійснювати стратегічне управління [78, с.507].

Виходячи з цього, стратегія – це напрям діяльності підприємств, а стратегічне управління – це системна сукупність видів управлінської діяльності з планування, здійснення і підтримки комплексу процесів щодо розробки і реалізації стратегії [78, с.509].

В. А. Фомова зосереджує увагу на інноваційності стратегії, в результаті чого доводить, що у більшості випадків інноваційна стратегія характеризується системою довгострокових концептуальних установок, що розраховані на перспективу з формуванням інноваційних переваг, тобто інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, що відрізняється від інших засобів своєю новизною. Як і загальні стратегії, спрямовані на розвиток та використання потенціалу організації, вона розглядаються як реакція на зміну зовнішнього середовища та внутрішнього середовища. Так, основними напрямками інноваційної стратегії можуть бути:

- 1) інноваційна діяльність організації, спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг;
- 2) застосування нових методів у виробництві, маркетингу й управлінні;
- 3) перехід до нових організаційних структур;
- 4) застосування нових ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів [72, с.134].

Український дослідник Ю. Б. Голляк під стратегією розуміє активізацію інноваційної діяльності і досягнення нових економічних рубежів. Проте у такому визначенні немає конкретизації поняття «стратегія» та його адаптації до певних соціально-економічних систем стратегічного менеджменту.

Розглядаючи маркетингові стратегії в умовах глобалізації ринків, О. Крючкова розглядає стратегію як якісно новий тип мислення, що дає змогу розробляти нові правила гри для будь-яких господарських одиниць. На жаль у визначенні немає певної конкретики щодо тлумачення змісту даного поняття.

На прикладі дослідження особливостей формування стратегії розвитку інноваційних ринків український дослідник Ю. Каракай надає розгорнуте визначення стратегії як комплексу цілей, принципів, що дозволяють розподілити необхідні ресурси на певний період часу, що являє собою горизонт планування, визначення цілей і принципів інноваційного товару. Проте у наведеному дослідником визначенні не конкретизується рівень соціально-економічних систем та господарських одиниць стратегічного менеджменту.

Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань стратегії, мета її полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечували б організації високу прибутковість.

Формування стратегії є центральним етапом у процесі стратегічного управління фірмою. Серед існуючих різновидів стратегії фірми маркетингова стратегія відіграє особливу роль. Багато вчених відносять маркетингову стратегію до функціональних, але насправді вона охоплює усі рівні стратегічного планування на підприємстві.

У Економічному словнику-довіднику під редакцією С. В. Мочерного дається визначення: «Маркетингу стратегія – формування та реалізація довгострокових цілей щодо кожного сегмента ринку і кожного товару для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкових умов та можливостей підприємства. Маркетингова стратегія розробляється на основі досліджень та прогнозування ринкових умов» [7, с.191].

Відомий науковець Ф. Котлер вважає, що такий різновид стратегії, як маркетингова, багато в чому співпадає із загальною стратегією компанії та визначає: «Маркетингова стратегія – це загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і кошторису маркетингових заходів. Відтворює стратегії кожного з елементів маркетингового комплексу і пояснює, яку реакцію передбачає кожна з них на загрози, можливості та проблеми» [1, с.79].

Г. Ассель визначає стратегію маркетингу як основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі [3, с.797].

Х. Хершген вважає, що стратегія маркетингу – це принципові середньо - і довгострокові рішення, що дають орієнтири і направляючі окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей [25, с.37].

На думку М. Мак-Дональда, маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [12, с.172].

П. Дойль під маркетинговою стратегією розуміє рішення в області маркетингу та інновацій, які визначають напрям, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання [6, с.50].

Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі сходяться в думці, що маркетингова стратегія полягає в тому, щоб забезпечити відповідність можливостей компанії умовам конкурентного ринку, на яких вона працює, не тільки на даний момент, але і на осяйне майбутнє [26, с.39].

О. Уолкер-мол. визначає основне призначення маркетингової стратегії в тому, щоб ефективно розподіляти і координувати ринкові ресурси і види діяльності, щоб виконати завдання фірми на певному ринку [23, с.41].

Відомі українські вчені Л. В. Балабанова, Т. І. Лук'янець, вважають, що в першу чергу маркетингова стратегія – це філософія бізнесу, успіх підприємства на ринку. А по-друге, це засіб досягнення маркетингових цілей та напрям зосередження зусиль [4, с.11].

Не можна не погодитися з І. Л. Решетніковою та Е. А. Уткіним, на їх думку маркетингова стратегія є складовою частиною всього стратегічного управління підприємством та основою розробки загальнофірмової стратегії [20, с.24].

П. С. Зав'ялов дає відразу декілька визначень маркетингової стратегії:

- 1) це засіб досягнення мети;
- 2) це генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися всі аспекти маркетингового плану;
- 3) це сукупність рішень організацій щодо вибору цільового ринку і продукту для ринку [8, с.44].

Дуже вдало економічний аспект явища маркетингової стратегії трактує Н. В. Куденко: «маркетингова стратегія – це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій» [9, с.13].

Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай визначають стратегію маркетингу як раціональну, логічну побудову, керуючись якою підприємство планує виконати свої маркетингові завдання [15, с.154].

С. С. Гаркавенко під поняттям «стратегія маркетингу» розуміє докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей [5, с.134].

А. Ф. Павленко, А. В. Войчак вважають, що найважливішими стратегічними завданнями маркетингу є визначення генеральної програми дій підприємства, визначення і освоєння цільових ринків, орієнтація виробництва на задоволення потреб, запитів споживачів, створення комунікаційних та розподільних систем, тощо [17, с.25].

В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов трактують поняття маркетингової стратегії як засіб, за допомогою якого має досягатися маркетингова мета [21, с.67].

Узагальнюючи різні тлумачення поняття «маркетингова стратегія», можна зробити висновок, що визначення терміну зводиться до наступних напрямків:

- основні напрями розвитку та досягнення ринкових позицій підприємства;
- засіб для досягнення маркетингових цілей;
- план дій та стратегічний напрям підприємства.

Слід зазначити, що в умовах фінансової кризи розглянуті визначення не враховують специфіку маркетингової діяльності підприємств взагалі та промислових зокрема. На підставі цього визначення сутності «маркетингової стратегії» потребує подальших досліджень.

1.2. Види маркетингових стратегій підприємства

Маркетингова стратегія окремих фірм відрізняється індивідуалізмом і оригінальністю. У сучасних умовах маркетингова стратегія фірм здобуває комплексний характер, охоплюючи всі напрями її діяльності, і розраховується на довгостроковий період. Якщо раніше фірми могли обходитися планами на 3-5 років, то зараз вони змушені орієнтуватися на 10-20 років вперед. Маркетингова стратегія є складовою всієї стратегії розвитку підприємства і є

основою для розробки стратегії підприємства. Тобто тільки після розробки маркетингової стратегії (прийняття рішення про ринки, товари, ціни, способи просування) можна приступити до розробки інших складових стратегії розвитку підприємства (стратегії виробництва, стратегії менеджменту, стратегії фінансування) [28, с.92].

Маркетингова стратегія може бути представлена одним типом стратегії або їх поєднанням. При цьому можна виділити кілька видів стратегій: стратегії зростання, стратегії конкурентної переваги, конкурентні стратегії.

Найбільш поширеними є стратегії зростання, які відображають чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі, технологія. До даного типу стратегій відносяться такі групи:

1. Стратегії інтенсивного зростання пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку, коли фірма намагається покращити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі, або веде пошук можливостей поліпшити своє становище на існуючому ринку або перейти на новий ринок. У цю групу входять:

- Стратегія посилення позицій на ринку (глибокого проникнення, вдосконалення діяльності) – фірма робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції.

- Стратегія розвитку ринку (ринкової експансії) – полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту за рахунок освоєння нових сегментів, проникнення на нові географічні ринки і освоєння каналів збуту;

- Стратегія розвитку продукту (товарної експансії) – спрямована на зростання продажів за рахунок розробки покращених або нових товарів, орієнтованих на ті ринки, на яких діє фірма. Це можливо за рахунок додавання характеристик (збільшення кількості функцій), поліпшення якості, розширення асортиментного ряду товару, що випускається, раціоналізації товарів, оновлення однорідної групи товарів. Головним інструментом цієї групи стратегій є товарна політика та аналіз сегментації.

2. Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням компанії шляхом додавання нових структур. При цьому в обох випадках змінюється положення фірми всередині галузі. Виділяються три основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- Стратегія зворотної вертикальної інтеграції – направлена на ріст фірми за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, або розширення зсередини.

- Стратегія прямої вертикальної інтеграції – виражається у зростанні фірми за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем – системами розподілу та продажу.

- Стратегія горизонтальної інтеграції – злиття або поглинання однорідних підприємств (конкурентів).

3. Стратегії диверсифікованого росту реалізуються у тому випадку, якщо фірми далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі. До них відносяться:

- Стратегія вертикальної диверсифікації – передбачає освоєння нових продуктів, використовуючи в якості сировини чи напівфабрикату традиційну продукцію, або виробництво товарів, які є сировиною, напівфабрикатами або комплектуючими при виготовленні традиційних продуктів.

- Стратегія горизонтальної (концентричної) диверсифікації – передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві для організації, але можуть викликати інтерес у її клієнтів. При цьому передбачається розширення асортименту за рахунок нових товарів, що можуть зацікавити традиційних споживачів. Тобто горизонтальна диверсифікація – це заповнення «ніш», створених аналогічними потребами.

- Стратегія конгломеративної диверсифікації – полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з уже виробленими, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку.

4. Стратегії цілеспрямованого скорочення реалізуються, коли фірма має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, наприклад, структурну перебудову і т.д. За певних обставин, її застосування неможливо уникнути, а іноді це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу:

- Стратегія ліквідації – являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес.

- Стратегію «збору врожаю» – припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі і застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу.

- Стратегія скорочення – полягає в тому, що фірма закриває або продає один із своїх підрозділів чи бізнес для того, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Ця стратегія може здійснюватися диверсифікованими фірмами, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими, або коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективного або початку нового бізнесу, які відповідають довгостроковим цілям фірми.

- Стратегія скорочення витрат – є досить близькою до стратегії скорочення, тому що її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат [37, с.94-95].

Фахівець в області вивчення економічної конкуренції М.Портер вважає, що існують три основні області вироблення стратегії поведінки фірми на ринку (стратегії конкурентної переваги). Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Цей тип стратегії пов'язаний з тим, що компанія домагається найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції. У результаті вона може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати велику частку ринку. Маркетинг навіть при даній стратегії не повинен бути високо розвинений. Таким чином, лідерство за рахунок економії на витратах дає надійний захист тому, що першими дію

конкурентної боротьби відчують на собі найменш ефективні фірми.

Другий тип стратегії – стратегія диференціації. У цьому випадку фірма не прагне працювати на всьому ринку з одним товаром, а працює на його чітко визначеному сегменті, і вона має у своїх намірах виходити з потреб не ринку в цілому, а цілком певних клієнтів. У цьому випадку фірма може прагнути до зниження витрат, або проводить політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливе поєднання цих двох підходів. При використанні даної стратегії має бути добре розвинений маркетинг. Диференціація може приймати різні форми: імідж марки, визнану технологічну досконалість, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс.

Третя область вироблення стратегії пов'язана зі спеціалізацією у виробництві продукції (стратегія фокусування). У цьому випадку фірма, щоб стати лідером у виробництві своєї продукції, повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво та маркетинг. Це призводить до того, що покупці вибирають цю марку навіть при досить високій ціні. Фірми, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення науково-дослідних та дослідницько-конструкторських розробок (НДДКР), мати висококласних дизайнерів, прекрасну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу. Мета даної стратегії – краще задовольняти потреби обраного цільового сегмента ринку, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і те і інше, але тільки в рамках цільового сегмента ринку [40, с.118-119].

Важливим критерієм, за яким можуть бути класифіковані стратегії, є частка ринку. Виходячи з цього виділяють чотири типи конкурентних стратегій:

1. Стратегії лідера. Фірма-лідер ринку товару займає домінуючу позицію, причому це визнають і її конкуренти. Мета – виявити нових споживачів товару, пропагувати нові застосування існуючих товарів або збільшити разове споживання товару:

- Оборонна стратегія. Мета – захистити свою частку ринку, протидіючи найбільш небезпечним конкурентам. Вона часто приймається фірмою-новатором, яку, після того як вона відкрила новий ринок, атакують конкуренти-імітатори.

- Наступальна стратегія. Мета – підвищити рентабельність за рахунок максимально широкого використання ефекту досвіду. Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається в основному у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага пов'язана з економією на витратах.

- Стратегія демаркетингу – передбачає скорочення своєї частки ринку, щоб уникнути звинувачень у монополізмі.

2. Стратегії «кидання виклику» – характерні для фірм, які не займають домінуючої позиції. Ця стратегія дає тим більший ефект, чим більшою часткою ринку володіє лідер, оскільки для нього прийняття зниженої ціни означає дуже великі втрати; фірма, яка «кидає виклик», втратить значно менше, особливо якщо вона невелика. Можливі два варіанти:

- Фронтальна атака – передбачає використання проти конкурента тих же коштів, які той застосовує, не обтяжуючи себе пошуком його слабких місць. Щоб бути успішною, фронтальна атака вимагає значної переваги сил у атакуючого.

- Флангова атака – передбачає боротьбу з лідером на тому стратегічному напрямі, де він слабкий або погано захищений. [28, с.198]

3. Стратегії «наступного за лідером». «Наступний за лідером» – це конкурент з невеликою часткою ринку, який вибирає адаптивну поведінку, погоджуючи свої рішення з рішеннями конкурентів. Такі фірми мають на меті мирне співіснування і усвідомлений розподіл ринку. Подібна поведінка найчастіше має місце, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність за цінами дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби, яка може завдати шкоди всім фірмам. Така поведінка зовсім не означає, що у фірми не може бути конкурентної стратегії. Існують чотири

головні особливості стратегій ефективно діючих фірм з малою часткою ринку: творча сегментація ринку, ефективне використання НДДКР, сильний керівник, залишатися малим підприємством.

4. Стратегії фахівця. Спеціаліст цікавиться тільки одним або декількома сегментами, а не ринком в цілому. Його мета – стати великою рибою в маленькій річці. Щоб ніша, на яку фокусується фахівець, була рентабельною, вона повинна мати достатній потенціал прибутку; мати потенціал зростання; бути малопривабливою для конкурентів; відповідати специфічним можливостям фірми [28, с.199].

Характеристика та аналіз різних типів стратегій маркетингу дозволяють робити висновок, що вони багато в чому доповнюють і повторюють один одного. Причому в реальній практиці, як правило, підприємства розробляють і застосовують певну комбінацію стратегій з великої множини можливих. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею їх складових елементів – конкурентними позиціями підприємств, їх маркетинговими цілями, фінансовими, виробничими, технологічними можливостями та кадровим забезпеченням.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія має два основних орієнтири – ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічний пробіл» як старими продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій насичення ринку або проникнення на ринок.

Іншою опорною точкою маркетингових стратегій є продукт (товар). Продуктова складова стратегії стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а товарна – процесу збуту та реалізації.

Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі

маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

- товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову;
- очікуваного рівня цін на продукцію, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та якість продукції;
- запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння;
- форм і методів організації каналів просування та продажу товарів;
- форм і методів, які планує здійснити підприємство стосовно цільових груп покупців.

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту в товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару [19, с.91].

Дуже вагомим складовим елементом маркетингової стратегії підприємства є формування ефективної товарної політики підприємства. Від структури асортименту продукції прямо пропорційно залежить процес розподілу сировинних ресурсів підприємства. Лише їх розумне та збалансоване використання дасть змогу запобігти перевитратам сировини та отримати максимальний результат від її використання. Відповідно до розподілу сировини відбувається формування фінансових потоків, які охоплюють всі аспекти виробництва чи будь-якого процесу на підприємстві.

Асортимент продукції, за умови, якщо він визначений не точно (мається на увазі, що відхилення у співвідношеннях товарних груп будуть більші і призведуть до більших втрат, ніж це передбачено), являє собою «бомбу сповільненої дії». Асортимент розробляється, затверджується і йде у виробництво. Після завершення виробничого процесу виявляється, що попит на одну товарну групу нижчий, ніж сподівалися, з причини її моральної старості, оскільки за той період часу, протягом якого товар був у розробці і виробництві, з'явилися аналогічні товари, але вже з новими споживчими якостями. Інша товарна група представлена у надто великій кількості, і попит не зможе

перекрити пропозицію. Ще одна товарна група стала нерентабельною в результаті підвищення цін з боку постачальників сировини. І таких варіантів може бути дуже багато, якщо їх не розрахувати і не здійснити заходів по їх запобіганню (зрозуміло, що всього передбачити неможливо, але прогнози стосовно розробки асортименту повинні бути максимально наближені до реальності). А в результаті – нецілеспрямоване використання сировини та матеріалів, втрачені кошти. Час та ресурси, які можна було б використати на підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому, підуть на мобілізацію нового потенціалу, що звичайно не тягне за собою позитивних наслідків.

1.3. Методи та моделі вибору стратегії розвитку підприємства

У процесі вибору стратегії розвитку перед керівництвом фірми постають три основні питання, пов'язані з її ринковою позицією: які напрями діяльності фірми продовжувати, яких бізнес-одиниць позбутися та на які нові шляхи розвитку варто звернути увагу. Це означає, що стратегія концентрує увагу на тому, що організація робить і чого не робить, що більш важливо і що менш важливо в нинішній діяльності організації. Крім того, яких би стратегій не дотримувалось підприємство, воно має вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і перебудовувати свою стратегічну спрямованість. Для цього створена велика кількість методів і моделей розробки стратегій маркетингу. Використовуються як формальні методи, так і неформальні, засновані на творчому, інтуїтивному підході. Серед формальних переважають методи матричного портфельного аналізу.

Портфель підприємства, чи корпоративний портфель – це сукупність самостійних господарських підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць), що належать одному власнику. Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її

напрямки і скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти. Передбачається, що портфель компанії повинен бути збалансований, тобто повинне бути забезпечене правильне поєднання підрозділів чи продуктів, що потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що володіють деяким надлишком капіталу.

В даний час портфельний аналіз є одним з найбільш поширених серед застосовуваних західними корпораціями інструментів стратегічного управління. Покликання методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, створити прозору систему формування витрат і прибутків у диверсифікованій компанії. Це, у свою чергу, вимагає ретельного аналізу можливостей і загроз для кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП). Портфельний аналіз забезпечує менеджерів інструментом аналізу і планування портфельних стратегій для визначення зваженої диверсифікації діяльності багатогалузевої фірми. Одним із найбільш важливих напрямків використання результатів портфельного аналізу є прийняття рішень щодо реструктуризації фірми з метою використання можливостей, що відкриваються як усередині фірми, так і поза нею. Приблизно 75% компаній зі списку Fortune-500 і багато інших більш дрібних компаній з різноманітним асортиментом продукції використовують ту чи іншу форму портфельного аналізу при формуванні своєї стратегії. Проведені в США дослідження показали, що фірми, які застосовують портфельний аналіз, мали в цілому більш виражену орієнтацію на довгострокові цілі [5, с.318].

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу – оцінити становище і перспективи кожного СГП у складі портфеля бізнесу фірми. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища СГП та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми розв'язує такі основні завдання [8, с.112]:

- визначення конкурентних позицій СГП фірми;

- розподілення стратегічних ресурсів між СГП фірми;
- визначення напрямів стратегічного розвитку СГП (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу);
- визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу;
- зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми;
- досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми;
- здійснення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація та інші дії, пов'язані зі зміною управлінської структури підприємства, розширенням чи скороченням бізнесу).

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці чи продукти можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями як темпи росту продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо. Розглянемо найбільш відомі методи портфельного аналізу.

1. Матриця «продукт-ринок» (матриця Ансоффа). Першим досвідом використання стратегічних маркетингових матриць була матриця Ансоффа – графічна модель, що відображає співвідношення між рівнем технологій виробництва товару й фазою розвитку ринку. Розроблена відомим фахівцем в області стратегічного керування Ігорем Ансоффом. Ця модель призначена для генерації стратегій в умовах розбіжності між реальним і запланованим розвитком підприємства, коли цілі підприємства неможливо досягти за допомогою колишніх стратегій і необхідно їх скоригувати або шукати нові стратегічні шляхи. Залежно від того, в яке поле матриці потрапляє СГП фірми, визначається оптимальний варіант стратегії його зростання (рис. 1.1).

Ринки Товари	Наявні	Нові
Наявні	1. Вдосконалення діяльності (глибоке проникнення)	2. Ринкова експансія (розвиток ринку)
Нові	3. Товарна експансія (розвиток товару)	4. Диверсифікація

Рис. 1.1. Матриця Ансоффа [3, с.45]

Дана матриця використовується з метою оптимізації розподілу ресурсів підприємства і визначення характеру дій підприємства на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей постійного оновлення виробництва.

Стратегія вдосконалення діяльності вибирається, коли СГП випускає старий товар і діє на старому, але ненасиченому ринку. В такому разі фірмі рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращення якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту). Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

- збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
- придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;
- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару;
- захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;
- раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

Стратегія товарної експансії застосовується на старих, але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продаж, вишукуючи ринкові ніші. Перевагою даної стратегії є мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому. Альтернативними варіантами реалізації даної стратегії можуть бути:

– розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо);

– розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія ринкової експансії – це стратегія розвитку ринку, направлена на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як в межах регіону, так і поза ним. Дана стратегія дорога і більш ризикована, ніж попередні, але прибутковіша в перспективі. Її альтернативи:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- вихід на нові ринки всередині країни (внутрішня експансія);
- вихід на нові ринки за межами країни (зовнішня експансія).

Стратегія диверсифікації – це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою, зате у віддаленому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства. Причинами диверсифікації є прагнення зменшити ризик («не класти всі яйця в один кошик»), отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях чи піти зі стагнуючих ринків.

Негативними сторонами стратегії диверсифікації, які слід враховувати, є розпорошення зусиль, проблеми управління диверсифікованим підприємством, зменшення синергічного ефекту.

Матриця Ансоффа – це структурування ринкової дійсності; вона проста у використанні і дає можливість чіткого вибору варіантів стратегій зростання. Проте є й недоліки: одностороння орієнтація на зростання та обмеження на двох характеристиках (продукт і ринок) [3, с.45-47].

2. Тривимірна модель Абеля. Важливий крок у визначенні бізнесу і в матричному підході в цілому зроблений Д. Абелем, що запропонував визначати галузь бізнесу в трьох вимірах:

- групи покупців, що обслуговуються (хто?);
- потреби покупців (що?);

– технологія, що застосовується при розробці і виробництві товару (як?).

Д. Абель розвиває підхід І. Ансоффа, пропонуючи додатковий третій фактор для визначення бізнесу – технологію. Спочатку на схемі встановлюється стан вихідного бізнесу (П). Потім, рухаючись від вихідного стану по трьох осях, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб чи визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції (рис. 1.2).

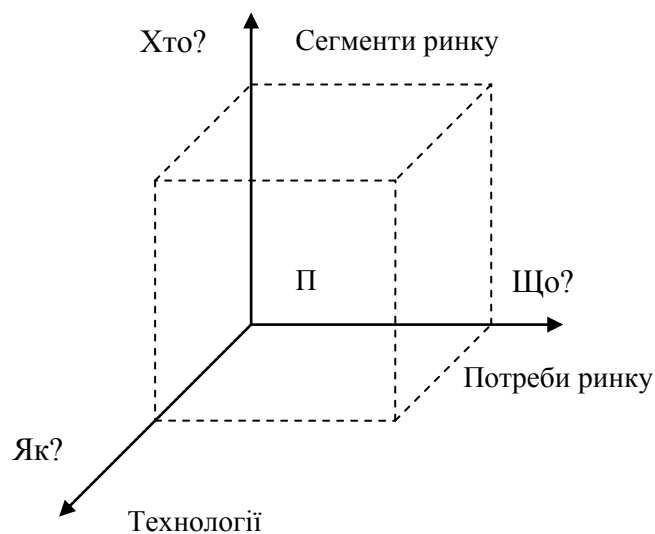


Рис. 1.2. Тривимірна модель Абеля [34, с.93]

3. Матриця Бостонської консультаційної групи (Boston Consulting Group). Ідея, закладена в підході Ансоффа, була розвинена і вдосконалена науковцями Бостонської консультаційної групи (БКГ). В основі матриці БКГ, чи матриці росту/частки ринку, лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – «важкі діти»), ріст (товар – «зірка»), зрілість (товар – «дійна корова») і спад (товар – «собака»). При цьому грошові потоки і прибуток підприємства також змінюються. Матриця БКГ концентрується на позитивних і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними бізнес-одиницями підприємства чи його продуктами. Вона дозволяє оцінювати маркетингові можливості зростання, які представлені у матриці темпами зростання ринку і відображають

привабливість ринку, і внутрішній потенціал, представлений у матриці часткою ринку (рис. 1.3).

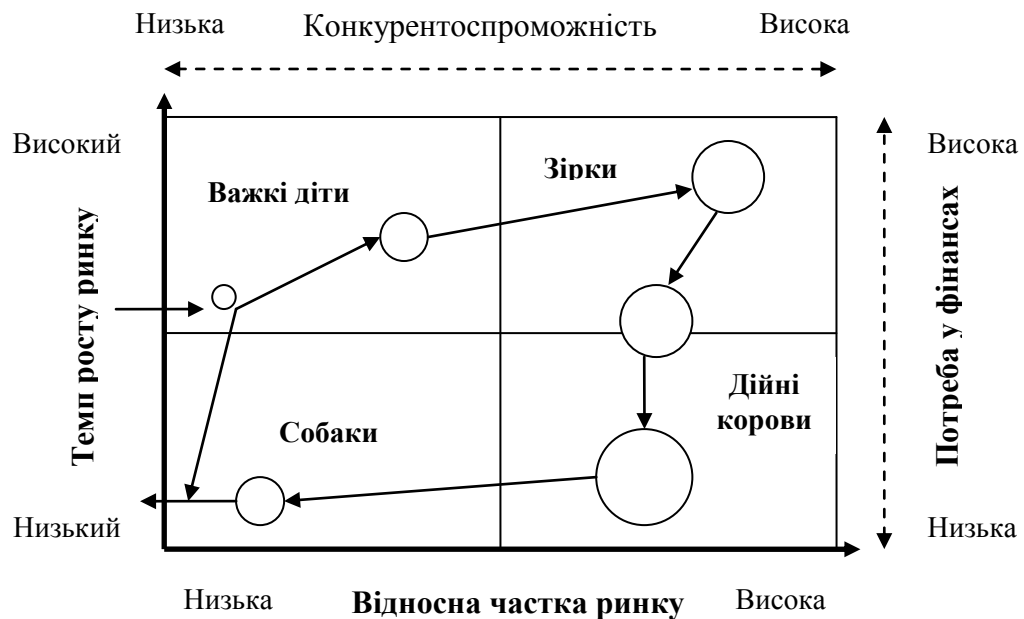


Рис. 1.3. Матриця БКГ [14, с.116]

«Зірки» – до них відносяться нові бізнес-області, що займають відносно велику частку ринку, що бурхливо розвивається, операції на якому приносять високі прибутки; в них потрібно здійснювати інвестиції для утримання лідируючого положення. Головна проблема пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом та інвестиціями в цю область за тим, щоб у майбутньому гарантувати повернення вкладень. При цьому потрібно намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку.

«Дійні корови» – це «зірки» в минулому, які сьогодні забезпечують фірмі достатній прибуток для того, щоб утримати на ринку свої конкурентні позиції, і служать джерелом засобів та існують при мінімальних вкладеннях; потік готівки добре збалансований. Треба намагатися зберігати або збільшувати частку свого бізнесу на ринку.

«Важкі діти» – це товари або послуги, якими компанія починає займатися сьогодні; це більш ризиковий об'єкт для інвестицій з метою максимального розширення зони присутності компанії на ринку (якщо конкуренти дозволять); ці бізнес-області конкурують у зростаючих областях, але займають відносно

невелику частку ринку, що призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку та гарантування виживання на ньому.

«Собаки» – потік готівки незначний, а частіше навіть від’ємний. «Собак» потрібно виводити з бізнесу – ні грошей, ні скільки-небудь істотної частки на ринку вони не дають, а є лише джерелом постійно зростаючих витрат; потрібно або скорочувати, або ліквідувати цей вид бізнесу у своїй фірмі (виводити ресурси з «собак»).

Положення всередині матриці дозволяє оцінити потенціал рентабельності підприємства, тому що він залежить від його конкурентної позиції на ринку. В ідеалі портфель повинен складатися із «зірок» і «дійних корів», що дають можливість фінансувати розвиток «важких дітей», які будуть приносити дохід у майбутньому.

Перевагами моделі є: простота використання, універсальність застосування, використання якісних показників, можливість визначити положення підприємства щодо конкурентів.

Недоліки моделі: використовуються тільки два показники; відсутня середня позиція; неможливо оцінити причини цього [14, с.116-117].

4. Матриця McKinsey – General Electric. Інший різновид портфельної матриці, що одержала назву «екран бізнесу», була розроблена консультативною групою Мак-Кінсі на замовлення корпорації General Electric і являє собою розвиток і узагальнення матриці БКГ. Відмінні особливості матриці Мак-Кінсі полягають у зміні показників, що утворюють матрицю: замість темпу росту ринку використовується комплексний показник привабливості ринку, замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Кожний показник оцінюється за тримірною шкалою – низький, середній, високий (рис.1.4).

Привабливість ринку	Висока	3. Обмежені інвестиції (закріпити стратегічні позиції)	6. Інвестувати (зростати)	9. Інвестувати (зростати)
	Середня	2. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	5. Обмежені інвестиції (використовувати досягнутий стан і захищати його)	8. Інвестувати (зростати)
	Низька	1. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	4. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	7. Обмежені інвестиції (використовувати досягнутий стан)
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність фірми		

Рис. 1.4. Матриця Мак-Кінсі [30, с.72]

Відповідно до того, в якому квадранті матриці позиціонується той чи інший СГП, для нього вибирають наступні стратегії:

- Квадрант 3 (низька конкурентоспроможність – висока привабливість ринку) за своїми ознаками відповідає «важким дітям» на матриці БКГ. Тобто йдеться про СГП, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують стратегію селективного, тобто вибіркового зростання. Іншими словами – інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.

- Квадрант 9 (висока конкурентоспроможність – висока привабливість ринку) означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає «зіркам». Стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

- Квадрант 7 (висока конкурентоспроможність – низька привабливість ринку) відповідає «дійним коровам» і означає, що слід обирати стратегію низької активності, «збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

- Квадрант 1 (низька конкурентоспроможність – низька привабливість ринку) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає «собакам».

Відповідно обирають стратегію деінвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

В цілому ж, з меншою точністю обирають наступні стратегії для наступних квадрантів:

- для квадрантів 6, 8, 9 – інвестувати, зростати;
- для квадрантів 1, 2, 4 – не інвестувати, «збирати врожай» або відмовитись від бізнесу;
- для квадрантів 3, 5, 7 – інвестувати обмежено. Зокрема для бізнесу в квадрантах: 3 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 7 – використовувати досягнутий стан [30, с.72-73].

5. Матриця SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). В рамках цього методу координатними осями стратегічного простору виступають вже чотири фактори, а саме: зовнішнє середовище бізнесу, стратегічний потенціал фірми, привабливість галузі та наявні конкурентні переваги.

Побудова матриці SPACE передбачає попередню ідентифікацію положення кожного напрямку діяльності підприємства або підприємства в цілому в межах матриці за допомогою, наприклад, експертного методу або методу бальних оцінок (з градацією оцінок від 0 – дуже погано, до 6 – відмінне становище). Кожен з чотирьох квадрантів матриці додатково поділено на три зони залежно від кількісного значення отриманої оцінки по кожній осі (0-2, 2-4, 4-6). Для кожної зони визначено рекомендації, які доцільно врахувати при розробці майбутньої стратегії (рис. 1.5).

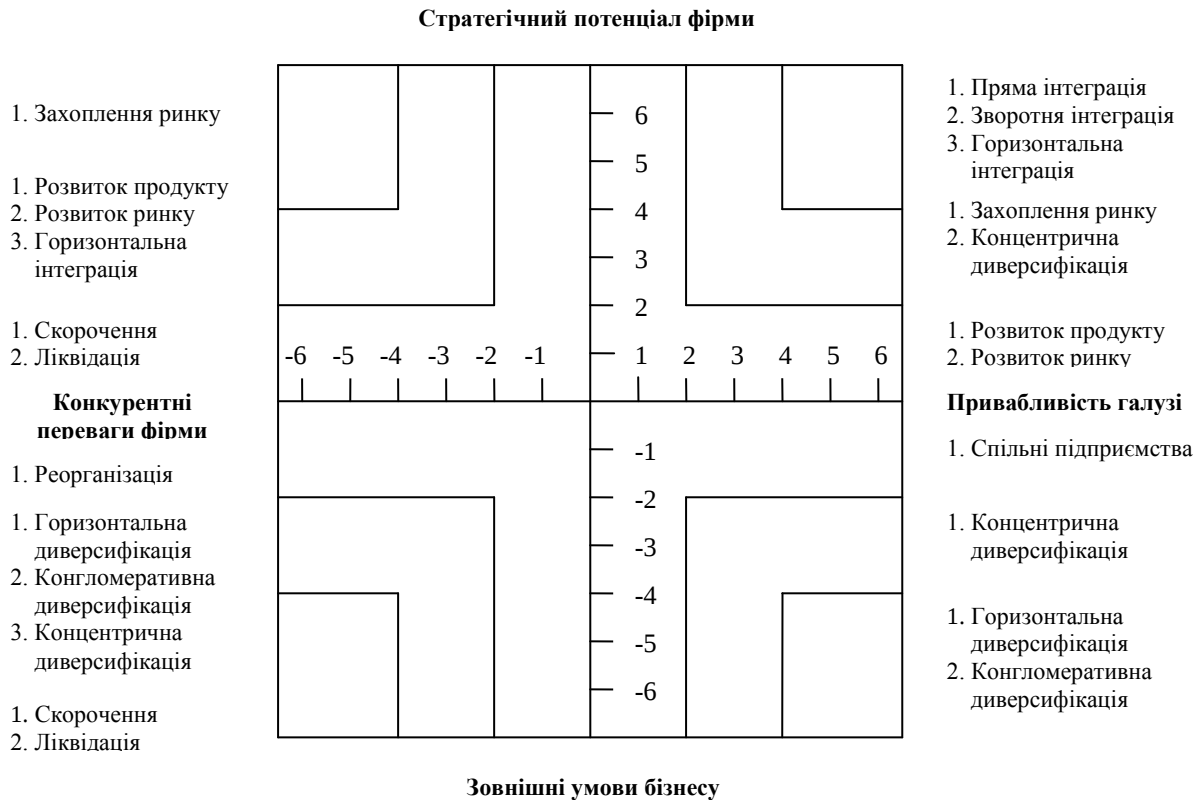


Рис. 1.5. Матрица SPACE [41, с.183]

6. Матриця ADL/LC (Life Cycle). Модель, запропонована Хофером і розвинена консалтинговою групою «Arthur D. Little», містить 20 квадрантів, кожен з яких відбиває певний етап розвитку життєвого циклу та конкурентну позицію. На відміну від попередніх моделей, ця матриця змушує здійснювати аналіз у динаміці та балансуванні життєвих циклів окремих бізнес-напрямків у портфелі фірми.

В основі підходу до портфельного аналізу фірми «Артур Д. Літл» лежить концепція життєвого циклу галузі, відповідно до якої кожна галузь (сектор, ринок) проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: провідна (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна чи слабка.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі і п'яти конкурентних позицій дає в підсумку матрицю ADL розмірності 4x5, що доповнюється ретельно продуманим набором стратегічних рішень.

Для використання матриці необхідно визначити змінні, котрі характеризують стадію життєвого циклу, і змінні, які визначають сильні сторони бізнесу і його відносний стан на ринку. Сильні сторони бізнесу визначаються такими показниками як загальна конкурентоспроможність бізнесу, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва (рис. 1.6).

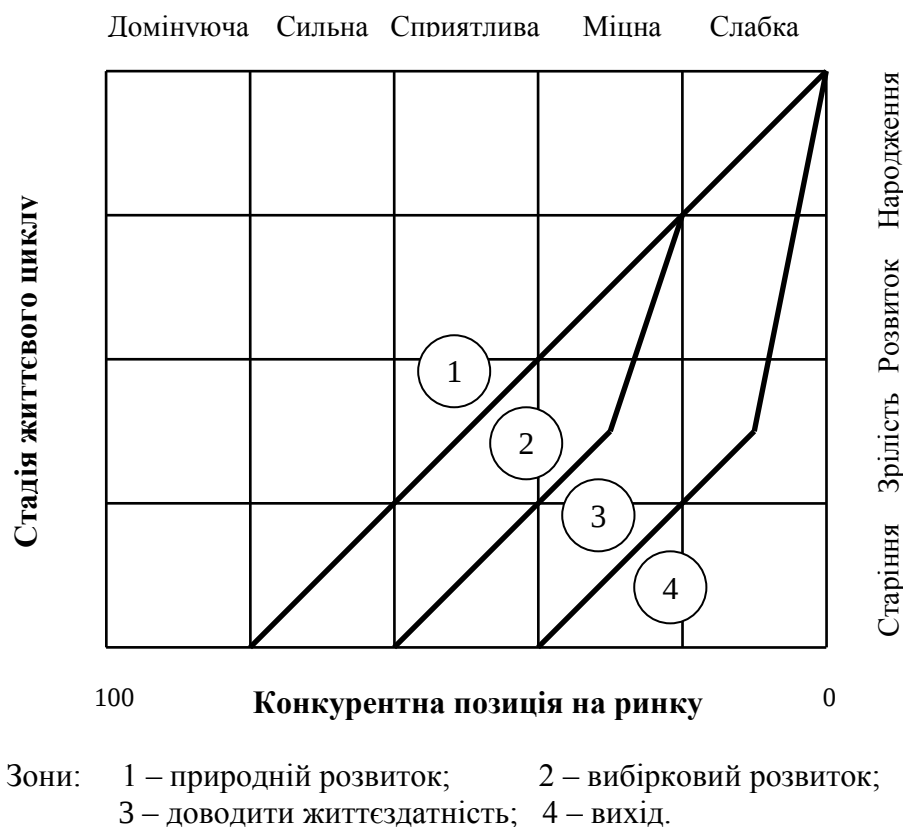


Рис. 1.6. Матриця ADL/LC [41, с.185]

Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь X) можна охарактеризувати таким чином:

Домінуюча позиція (лідер) – її посідає лише один представник даного бізнесу. Вона часто є результатом сильно захищеного технологічного лідерства. Лідер визначає стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Домінуючий бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися у разі потреби.

Сильна позиція. Сильний вид бізнесу, зазвичай сам вибирає свої стратегії незалежно від поведінки конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більша, ніж у найбільшого наступного конкурента, але абсолютної переваги у такого бізнесу немає.

Сприятлива позиція. Цей вид бізнесу має певні особливості і переваги. Це, як правило, один з лідерів у слабokonцентрованих галузях, де всі конкуренти перебувають приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо у представника галузі зі сприятливою позицією є власна ринкова ніша, цей вид бізнесу є у відносній безпеці від конкурентів, і зазвичай йому незабаром вдається значно поліпшити своє конкурентне становище.

Міцна позиція. У цій позиції вид бізнесу досягає високої прибутковості, спеціалізуючись у вузькій і відносно захищеній ніші, тобто спеціалізуючись на невеликій частині значного ринку або на певному виді чи моделі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати своє становище, але практично не має шансів поліпшити його.

Слабка позиція. Ця позиція може означати, що вид бізнесу має низку слабких місць, що заважають йому стати «генератором» прибутку. Слабкість може пояснюватися як специфікою бізнесу (він може бути занадто дрібним або може відчуватися брак необхідних ресурсів), так і помилками, допущеними у минулому на стадії його розвитку. У будь-якому випадку такий бізнес не може самостійно вижити в умовах галузевої конкуренції.

Можна назвати ще одну позицію, становище якої не відображено у моделі – нежиттєздатна позиція. Такий вид бізнесу не матиме сильних сторін не тільки в наш час, але і в майбутньому. Єдиний можливий вихід для нежиттєздатного бізнесу – намагатися на деякий час продовжити його існування, хоча це, скоріше за все, тактичний, а не стратегічний крок. Іноді деякий час утримують «на плаву» нежиттєздатний бізнес для того, щоб підібрати вигідніший варіант його продажу [41, с.185-187].

Залежно від місцезнаходження підприємства в рамках побудованої матриці (її 20 квадрантів) консалтингова компанія «Артур Д. Літл» рекомендує для

застосування одну з 24 уточнюючих стратегій, а саме: А – обернена інтеграція; В – розвиток бізнесу за кордоном; С – розвиток виробничих потужностей за кордоном; D – раціоналізація системи збуту; Е – нарощування виробничих потужностей; F – експорт продукції; G – пряма інтеграція; Н – невпевненість; I – початкова стадія розвитку ринку; J – ліцензування за кордоном; К – повна раціоналізація; L – проникнення на ринок; М – раціоналізація ринку; N – методи та функції ефективності; О – нові продукти / нові ринки; Р – нові продукти на старих ринках; Q – раціоналізація продукції; R – раціоналізація асортименту продукції; S – чисте виживання; Г – ті ж продукти / нові ринки; U – ті ж продукти / старі ринки; V – ефективна технологія; W – традиційна ефективність зниження витрат; X – відмова від виробництва.

Усі квадранти матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати два (або більше) «природних вибори». Підприємство після детального аналізу може вибрати той варіант, що найбільше підходить для конкретного виду бізнесу [41, с.187-192].

Перевагами використання матричних методів стратегічного (портфельного) аналізу в процесі визначення маркетингової стратегії розвитку фірми є те, що вони дозволяють збалансувати напрямки діяльності підприємства, звертають увагу як на привабливість ринку так і на конкурентний потенціал фірми, допомагають визначити пріоритети в розподілі ресурсів підприємства, пропонують різні стратегії для кожного виду діяльності, базуючись на конкретних даних, а також є явним інструментом для побудови цілей організації на довгостроковий період.

Висновки до розділу 1

Термін «стратегія» спочатку використовувався у військовому лексиконі, означаючи мистецтво орієнтації в умовах бою. Лише в середині XX століття це поняття стало вживатися у сфері менеджменту. Багато провідних зарубіжних та вітчизняних вчених визнають необхідність та вирішальне значення розробки

стратегії розвитку підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань поняття стратегії, всі дослідники погоджуються, що мета її полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечували б організації високу прибутковість.

Маркетингова стратегія кожного підприємства є індивідуальною та оригінальною. Вона охоплює всі напрями діяльності фірми і розраховується на довгостроковий період. Маркетингова стратегія може бути представлена одним типом стратегії або їх поєднанням. При цьому можна виділити кілька загальних типів стратегій: стратегії зростання, стратегії конкурентної переваги, конкурентні стратегії. До стратегій зростання відносять: стратегії інтенсивного зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого росту стратегії цілеспрямованого скорочення. До стратегій конкурентної переваги належать: стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації, стратегія фокусування. Конкурентними стратегіями є: стратегії лідера, стратегії «кидання виклику», стратегії «наступного за лідером», стратегії фахівця.

Ключовим етапом планування маркетингової стратегії розвитку підприємства є стратегічний (портфельний) аналіз. У процесі вибору стратегії розвитку, перед керівництвом фірми постають три основні питання, пов'язані з її ринковою позицією: які напрями діяльності фірми продовжувати, яких бізнес-одиниць позбутися та на які нові шляхи розвитку варто звернути увагу. Для ефективного вирішення цих питань створена велика кількість методів і моделей розробки стратегій маркетингу, до яких відносяться матричні методи портфельного аналізу. До найбільш відомих і визнаних належать: матриця Ансоффа, тривимірна модель Абеля, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), матриця Мак-Кінсі, матриця SPACE, матриця ADL/LC.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ КТ «УКРАЇНА»

2.1. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства

Компанія "КТ" була створена в 1999 році і за наступні 13 років перетворилася з невеликого приватного підприємства в найбільшу мультибрендову дистриб'юторську компанію, що має 30 філій у всіх областях України.



Рис. 2.1. Логотип КТ «Україна»

Компанія "КТ Україна" пропонує свої товари та послуги на українському ринку вже більше 14 років.

Адреса компанії (головний офіс): Київ, Новокостянтинівська 9

Телефон: 093-360-15-05

З моменту свого заснування компанія стала процвітаючою дистриб'юторською компанією, яка заслужила довіру клієнтів і партнерів.

Основні етапи розвитку компанії:

1) 1999 р. - 2003 р. – створена компанія «КТ Україна», визначено основні напрямки роботи в товарний асортимент і сегменті ринку. Освоєно напрямок абразивних матеріалів.

2) 2004 р. – відкрито філії в Києві та Харкові. Освоєно напрям витратних матеріалів для будівництва та ремонту, електроінструменту та гідравлічних машин.

3) 2005 р. – відкрито філію в Одесі. Налаштовані експортні поставки товарів до країн СНД. Освоєно напрямок алмазних кіл та циркулярних пил.

4) 2006 р. – відкрито філії в Дніпропетровську, Донецьку, Миколаєві, Рівному, Сімферополі, Хмельницькому. Розпочато виробництво продукції під власними торговими марками.

5) 2007 – відкрито філії у Вінниці, Запоріжжі, Івано-Франківську, Сумах, Ужгороді, Феодосії, Чернівцях. Освоєно напрямок герметиків і професійного електроінструменту.

6) 2008 – відкрито філії в Білій Церкві, Житомирі, Луганську, Луцьку, Львові, Полтаві, Тернополі, Черкасах, Чернігові. Компанія стає лідером ринку абразивних матеріалів в Україні.

7) 2009 р. – відкрито філію в Кіровограді. Компанія зайняла лідируючі позиції на ринку герметиків України. Освоєно напрям товарів народного споживання. Відкрито сервісні центри з ремонту електроінструменту і ТНП у всіх областях України.

8) 2010 р. – відкрито філію в Маріуполі. Компанія займає лідируючі позиції у продажу абразивних матеріалів, електродів, герметиків, а також зайняла 1-е місце за кількістю проданих подрібнювачів кормів. Успішно освоєно направлення дрібної побутової техніки.

9) 2011 р. – відкрито філію в Кривому Розі. Покращена транспортна та складська логістика: доставка прямо в точку і в запланований час, висока якість зберігання та транспортування товару (2 центральних розподільчих склади, 30 складів в кожній філії, 110 вантажних автомобілів). Налагоджена робота сервісних майстерень – середній час ремонту з 14 днів до 4-х. Відкрито університет "КТ Україна", який займається профільним навчанням молодих фахівців компанії.

У штаті компанії понад 1000 професіоналів, які постійно працюють над підвищенням своєї кваліфікації. В кінці 2011 року був відкритий університет "КТ Україна", який займається профільним навчанням молодих фахівців.

Завдяки постійній взаємодії з клієнтами налагоджено зворотний зв'язок, завдяки чому відстежується якість наданих товарів та послуг.

На сьогоднішній день компанія налічує 30 філій по всій території України. Філія компанії складається з складу, відділу продажів, сервісного центру та відділу доставки. Філія забезпечує прямий контакт з клієнтом, отримання зворотнього зв'язку відносно якості товару, ціни, новинок.



Рис. 2.2. Географія філій КТ в 24 областях України

КТ «Україна має 18 тисяч постійних клієнтів. На рис. 2.3. відображено відсоткове співвідношення клієнтів за терміном співпраці.

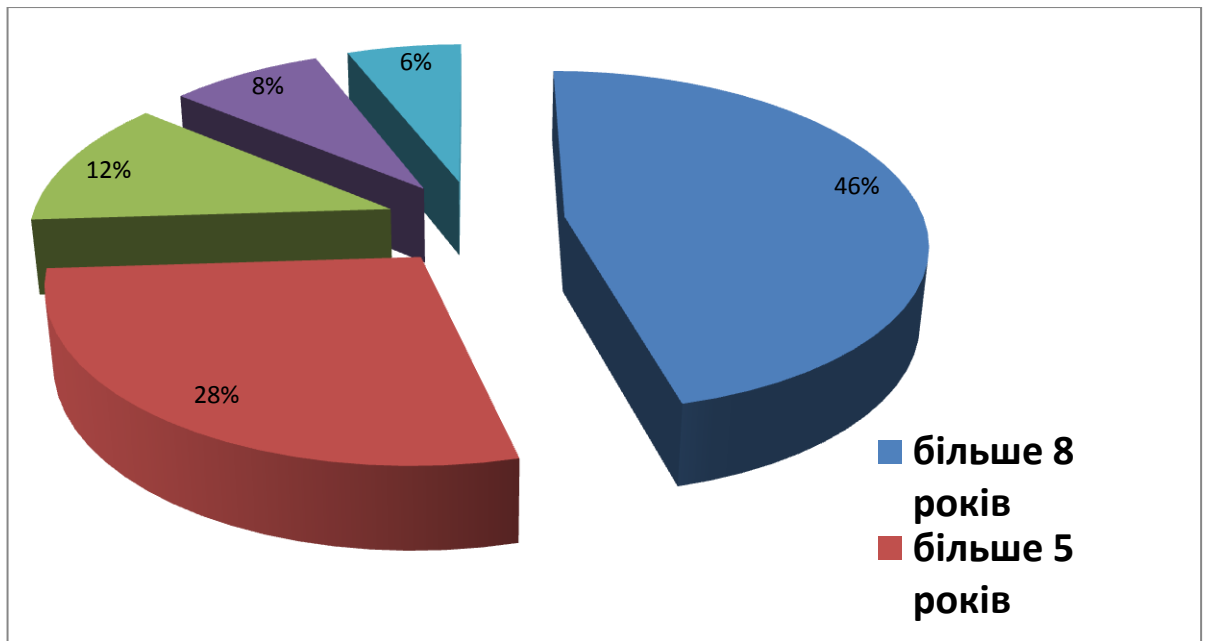


Рис. 2.3. Відсоткове співвідношення клієнтів за терміном співпраці

У 2012 році стартувала Програма Партнерства: новий вектор розвитку співпраці між компанією КТ Україна і її партнерами, спрямований на взаємну вигоду обох сторін. Дана програма направлена на максимальний розвиток потенціалу партнера, за рахунок постійного управління і контролю продажу продукції з торгової площі партнера.

Що дає програма Партнерства:

- Збільшення обсягів продаж;
- Кількісну та якісну дистрибуцію;
- Монополію в торговій точці;
- Популярність та впізнавання власних ТМ на ринку;
- Лояльних клієнтів.

5 кроків Програми Партнерства:

- 1) Аудит;
- 2) Узгодження проекту;
- 3) Оформлення;
- 4) Консультації персоналу;
- 5) Запуск проекту

Таблица 2.1

Приріст продаж по клієнтах партнерах

Головной контрагент.Подразделение контрагента	Продажі до програми	Продажі після програми	Приріст з порівнянні з найбільшими показниками мин. року
Головной контрагент	Стоимость Оборот	Стоимость Оборот	Стоимость Оборот
Белая Церковь	28 326,98	55 100,82	94,52%
Днепропетровск	71 883,31	117 438,78	63,37%
Донецк	2 341,66	52 462,56	2140,40%
Житомир	98 597,62	215 975,22	119,05%
Киев (филиал)	338 894,82	811 275,09	139,39%
Луцк	175 302,38	612 824,70	249,58%
Львов	347 226,95	996 233,50	186,91%
Полтава	11 610,53	57 800,69	397,83%
Симферополь	26 560,88	36 969,97	39,19%
Сумы (филиал)	7 962,00	40 964,75	414,50%
Ужгород	438 144,08	1 074 956,28	145,34%
Харьков (филиал)	239 872,19	325 961,01	35,89%
Черкасы	6 760,82	115 486,99	1608,18%
Итого	1 793 484,00	4 513 450,36	151,66%

13 філій – вже мають клієнтів по Програмі Партнерства. 5 регіонів – вже провели зустрічі Партнерів. 94 клієнта – вже працюють по Програмі Партнерства.

Таблица 2.2

Приклад продаж по клієнту партнеру

Контрагент	Вересень 2012 г.	Жовтень 2012 г.	Листопад 2012 г.	Грудень 2012 г.
Номенклатура.Номенклатурная группа	Сумма продажи в грн	Сумма продажи в грн	Сумма продажи в грн	Сумма продажи в грн
Пилип (Дрогобич)	10 562,00	8 503,69	91 426,92	11 931,29
1.Общая	10 562,00	5 753,60	60 456,75	5 616,25
1 Атаман круги	10 562,00	5 753,60	57 270,75	3 444,25
2 Луга				
9 Пилы				
Рекламный материал			3 186,00	2 172,00
2.Пена монтажная		290,40	6 028,00	
25. Пена монтажная			6 028,00	
25.2 Строительная химия.Прочее		290,40		
3.Малярный инструмент		1 218,89		
27 Малярный инструмент		1 218,89		
4.ТНП			9 070,00	
34 Теплотехника			9 070,00	
5.ЭИ		1 240,80	14 979,00	6 315,00
28 Кормоизмельчители		1 240,80	575,00	
34 Станки				
43 Makita электроинструмент				2 648,00
44 Сварочные аппараты				3 667,00
45 Бензо-электропилы			14 404,00	
51 Электроинструмент другой				
Бюджетирование			893,17	0,04
3. Основные средства			893,17	0,04
Итого	10 562,00	8 503,69	91 426,92	11 931,29

Програма Партнерства для працівників компанії КТ:

- Можливість кар'єрного зросту;
- Отримання нових знань та компетенцій;
- Збільшення заробітку.

Філіали в яких були проведені зустрічі партнерів:

- ✓ Харківський філіал;
- ✓ Луцький філіал;
- ✓ Київський філіал;
- ✓ Ужгородський філіал;
- ✓ Львівський філіал.

Основні переваги впровадженої програми відображені в таблицях 2.3, 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.3

Приріст продаж по клієнтах партнерах

Міста	Мах.до програми	Мах.після програми	Приріст у %
12	1 793 484	4 513 450	151.66%

Таблиця 2.4

Приріст продаж по номенклатурних групах

Номенклатурна група	2011	2012	приріст
			%
Обща	2 713 188,97	3 999 464,43	47%
Піна монтажна	1 906 775,21	2 984 434,31	57%
Малярний інструмент	319 809,35	1 000 571,01	213%
ТНП	2 096 519,19	3 183 513,67	52%
ЕІ	1 951 411,06	5 562 904,28	185%
Всього	8 987 930,87	16 755 135,77	86%

Таблиця 2.5

Аналіз продаж по клієнту партнеру

Номенклатура.Номенклатурная группа	Сумма продаж в грн	Сумма продаж в грн
Пилип (Дрогобич)	10 562,00	91 426,92
1.Общая	10 562,00	60 456,75
2.Пена монтажная		6 028,00
3.Малярный инструмент		
27 Малярный инструмент		
4.ТНП		9 070,00
5.ЭИ		14 979,00
Итог	10 562,00	91 426,92

Цілі програми на 2013-2014 р.:

- Провести Програму Партнерства в 23 філіалах;
- Прирости по існуючих Партнерах + 100%;
- Середні продажі по Партнеру більше 100 тис/міс.;
- Створення окремого відділу по роботі з Партнерами.

Товарна політика підприємства

Щоденно підприємство працює над покращенням пакету пропозицій для споживачів.

Продукція компанії налічує більше 3000 найменувань:

- Піна монтажна та будівельна хімія (піна, промивка, силікон, акриловий герметик, рідкі цвяхи, пістолети, клею, хімічний дюбель);
- Абразивний та алмазний інструмент (крути відрізнi, зачисні; диски алмазні; шкурка шліфувальна і вироби з неї; сітка затиральна; пристосування для шліфування й заточення);
- Зварювальні матеріали (зварювальні електроди, зварювальний дріт);
- Слюсарний, столярний інструмент (пили циркулярні, пилючки лобзикові, щітки металеві, крацовка, рулетки, рівні, викрутки та набори, кріпильний інструмент, ключі та набори ключів, молотки, киянки, сокири, шлямбури, зубила та набори свердел, бури та свердла по бетону, металу, дереву, плитці);

- Садово-городній інвентар (відра, лопати, граблі, держак, сапи, розпушувачі, мотижки, вила, секатори, невеликий садовий інвентар, засоби механізації, тачки, обприскувачі, шланги та поливальний інвентар, мангали);

- Малярський інструмент та матеріали для опоряджувальних робіт (кисті, валики, шпателя, ножі, леза, кельми, міксер, стрічка малярна, скотч, плиткорізи, сітка скловолоконна);

- Побутова та кліматична техніка (м'ясорубки, соковижималки, електро-і газопліткі, електричні духовки, електросушарки, соковарки, інкубатори, sinbo, кліматична техніка, товари для дому, сепаратори);

- Електро-та бензоінструмент (побутовий електроінструмент, професійний електроінструмент Sparky, Makita, бензо-та електропили, бензогенератори, мотопомпи та компресори, бетономішалки, бензо-та електротриммери, верстати деревообробні, стабілізатори напруги, паяльники для труб, зарядні пристрої, кормоизмельчители, насоси, зварювальні апарати, верстати для заточування);

- Мототехніка (мотоблоки та мотокультиватори, мотообприскувачі, снігоприбиральні машини, комплектуючі до мототехніки);

- Мийки високого тиску;

- Засоби захисту (рукавички і рукавиці, маски зварника, окуляри, маски, респіратори);

- Сантехніка (Сифони, арматура зливна і заливна, шланги заливні та зливні);

- Тепло-та гідроізоляція (Ущільнювач, гідро-і паробар'єр).

Компанія "КТ" вже більше 4-х років є ексклюзивним представником на території України будівельної хімії наступних торгових марок: SOMA FIX, CIKI FIX, PORTO PREMIUM. Завдяки мережі філій, компанія забезпечує доставку в будь-яку точку України на протязі 48 годин (максимум).

Якість продукції торгових марок: SOMA FIX, CIKI FIX, PORTO PREMIUM завоювало повагу багатьох професіоналів країни. А додаткові знижки та акції супроводжують процес покупки приємними сюрпризами.

Робота з відомими виробниками, а також виробництво продукції під власними торговими марками (Додаток А), дозволяє забезпечити широкий асортимент популярної продукції, її постійна наявність, висока якість і при цьому оптимальні ціни для покупців.

На всі товари надаються гарантійні зобов'язання. Якість обслуговування в 30 сервісних центрах компанії було визнано відомими брендами: AL-KO, SPARKY, EINHELL, Hyundai, UFO.

Клієнтоорієнтованість – головний принцип роботи компанії "КТ Україна". У його рамках компанія пропонує всім своїм клієнтам крім основних товарів і послуг ряд сервісних програм:

1. «Управління полицею» – представники компанії дають якісні рекомендації при виборі товару, пропонуючи найбільш оптимальний товар, який користується попитом;
2. Здійснення щотижневих візитів до клієнта;
3. Кращі ціни і дисконтні програми для постійних клієнтів;
4. Оперативна відповідь на будь-яке запитання – гаряча лінія Центру обслуговування клієнтів, тел. 0-800-200-700;
5. Можливість навчання команди партнерів основам збільшення продажів;
6. Гарантована доставка по місту на протязі 24 годин, і на протязі 48 годин по області;
7. Міжнародні стандарти гарантійного обслуговування;
8. Можливість заміни товару, придбаного у компанії у випадку, якщо даний товар не користується попитом;
9. Програма лояльності для партнерів компанії: регулярно купуючи товар на певну суму, клієнт заробляє КТ-бали, які може обміняти на цінні призи.

Кредо підприємства – особистий контакт з клієнтом. Це забезпечується через обов'язкові зустрічі з кожним клієнтом щотижня. КТ прагне бути в потрібний час в потрібному місці.

Якщо очікування клієнта не справдилися і придбаний товар залежався, то компанія обмінює його на інший.

Підприємство проводить навчання персоналу, направлене на підвищення продаж клієнта. Зокрема, регулярно проводяться внутрішні корпоративні тренінги, а також навчальні семінари для працівників клієнтів. Постійно проводяться майстер-класи для покупців партнерів.

Систематично кращі працівники компанії проходять стажування безпосередньо на заводах-виробниках продукції, яка є в асортименті КТ.

Ціноутворення

Управління ціновою політикою на підприємстві включає розробку системи знижок від об'єму, кращих цін для постійних клієнтів, рекомендованих цін. Через проведення цінової політики підприємство прагне забезпечити клієнту максимальний заробіток.

Плануючи комплекс товарів, як нових, так і існуючих, підприємство визначає й аналізує структуру витрат і, отже, їх ціну.

У КТ «Україна» є своя чітка цінова політика – він встановлює ціни на різні види товарів та вносить до них зміни відповідно до зміни ринкової кон'юнктури.

На досліджуваному підприємстві застосовна наступна схема ціноутворення:

1) фірма визначає мету свого маркетингу (виживання, максимізація прибутку, завоювання лідерства);

2) фірма виводить для себе криву попиту, яка говорить про ймовірні кількостях оргтехнічного продукту, який вдасться продати на ринку;

3) фірма розраховує, як міняється сума її витрат при різних рівнях пропозиції послуг;

4) фірма вивчає ціни конкурентів;

5) фірма вибирає кращий метод ціноутворення;

6) фірма встановлює остаточну ціну на товар.

Виникнення надмірного попиту, інфляційні процеси змушують часом фірму підвищувати ціни. Зміна цін може викликати небажану для компанії реакцію споживачів і конкурентів. Тому регулювання ціни приймає форму зменшення кількості знижок.

Маркетингова політика розподілу

Оперативність доставки, високу якість зберігання та обробки товару забезпечують:

- 2 центральних розподільчих склади (Київ і Харків) (Додаток Ж);
- 30 філій з окремим складом;
- 110 вантажних автомобілів.

Доставка в будь-яке місце України згідно стандарту: 24 години – місто; 48 годин – область.

Для підвищення ефективності розподілу продукції на підприємстві створений центр обслуговування клієнтів: тел. 0-800-200-700, що забезпечує швидкий зворотній зв'язок щодо якості обслуговування. КТ «Україна» прагне почути і зрозуміти кожного клієнта. Щодня в середньому надходить 30-35 дзвінків. Стандарт для вирішення питання – 1 година.

Комунікаційна політика підприємства

Основними засобами внутрішньої реклами в магазинах, з якими співпрацює КТ «Україна» є POS-матеріали (англ. "Point of Sales" (POS) – "Місце продажів"). POS-матеріали створюються з метою збільшення попиту на продукцію і, відповідно, підвищення продажів. Досить часто потрібно донести до покупця яку-небудь інформацію для ознайомлення з товарами або послугами. І не завжди поруч знаходиться обслуговуючий персонал, який зміг би все грамотно пояснити.

Існує багато видів POS-матеріалів:

- Плакати (постери - великі плакати різних розмірів і стікери - плакати на клейкій основі), які часто виконують не просто функцію інформування, але також спонукають споживача зробити покупку;

- Дисплеї - використовуються компаніями, як правило, для розміщення товарів імпульсивного попиту, тобто товарів, придбаних покупцями спонтанно. Розміщують їх у тих місцях, де у покупця може виникнути імпульсивне рішення щось придбати. Найвигідніше місце - безумовно, касова зона;

- Ліфлет - листівка формату А4, з двостороннім кольоровим друком;

- Листівки (флаєра) та буклети вважаються недорогим, але часто дуже дієвим рекламним матеріалом у роздрібній торговельній точці. Вони повинні знаходитися поряд з товаром, щоб споживач зміг отримати інформацію про продукт ще до того, як визначиться з купівлею;

- Стоп-шелф, стельові рекламні матеріали - підвісні рекламні матеріали;

- Поличні наклейки (шелфтокери) - горизонтальне рекламне зображення на пластику або картоні, найчастіше використовується для додання значущості корпоративного блоку і орієнтації всередині нього, але також може містити просто назва марки, рекламне звернення і розташовуватися в підходящих місцях;

- Покриття для наклейки - досить ефективна форма реклами, яка вкрай рідко використовується в наших магазинах. Найчастіше підлогу в супермаркетах вільний і його варто використовувати, щоб задати покупцеві напрямок до потрібної йому (або вашої компанії) полки.

- Мобайл - великі картонні конструкції, підвішуються до стелі над тим місцем, де продається товар, для того щоб покупець, який бажає придбати пляшку мінеральної води, не блукав серед полиць з алкогольними напоями;

- "Джумбі" - об'ємні коробки (пляшки, банки), що імітують продукт у збільшеному масштабі. Вони використовуються, як правило, у великих магазинах. Їх підвішують під стелю, або розміщують на вітринах або ставлять на полиці.

- Воблери - спеціальні пристосування, що прикріплюються до полиць. Вони мають властивість вібрувати завдяки гнучкій пластмасовій "ніжці", привертаючи цим увагу відвідувачів магазину до товарної полиці.

- Стікери - мала форма поліграфії, випускається на самоклеючій основі. Відмітна особливість даного виду рекламної продукції - її стійкість по відношенню до зовнішніх факторів впливу;

- Диспенсери - рекламна підставка або ємність під продукцію, розроблена під конкретний вид товару. Використовується для виставлення в магазині з метою збільшення продажів.

В додатку В наведені приклади рекламної продукції, які вже розроблені для товарів компанії «КТ Україна» і у вересні 2013 року вже розміщені на полицях в мережах супермаркетів.

Комерційна діяльність компанії побудована таким чином, що має власний характер видів стимулювання збуту, зокрема, на підприємстві за 2012-2013 роки вже були проведені такі акції:

1) У квітні 2013 року стартувала акція «Акційний набір ТМ АТАМАН». Купуючи 6 упаковок відрізних кругів ТМ АТАМАН, в подарунок клієнт отримує одну упаковку зачисних кіл і вітринний набір.

2) У квітні 2013 року оголошено про АКЦІЮ на малярський інструмент ТМ Бригадир Standart. В акції беруть участь позиції: кисті, валики, ножі ТМ «Бригадир Standart». Купуючи одноразово продукцію «Бригадир Standart» на певну суму, клієнт гарантовано отримує знижку від 5% - до 18%. Шкала нарахування знижки наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Шкала нарахування знижки

Сума	Знижка
На 1000 грн.	5%
На 1500 грн.	8%
На 3000 грн.	10%
На 5000 грн.	12%
На 8000 грн.	15%
Від 10000 – до 15000 грн.	17%
Від 15000 грн.	18%

3) Акція на побутову техніку ТМ "SINBO" (2013 рік). Купуючи продукцію ТМ "SINBO" на певну суму, клієнт гарантовано отримує подарунок на свій вибір. Пропозиції відображено на рис. 2.4.

1 500 грн		2 000 грн		3 000 грн			5 000 грн	
								
или		или		или	или		или	
Прибор для укладки волос SHD-2694	Машинка для стрижки SHC-4346	Машинка для удаления наклеек SS-4019	Блендер SHB-3028	Фритюрница SFD-3822	Тостер ST-2410	Электрочайник SK-2384	Утюг SSI-2851	Фен SHD-7015

Рис. 2.4. Приклад акційної пропозиції

4) При разовій закупівлі в листопаді 2013 року електром'ясорубок ТМ "Помічниця" більше 30 штук в асортименті, клієнт гарантовано отримував в подарунок електром'ясорубку ТМ "Помічниця" 23 моделі:

- Більше 50 штук – 2 м'ясорубки в подарунок 24 моделі або знижка 2%;
- Більше 100 штук - знижка 3%;
- Більше 300 штук - знижка 4%;
- Більше 500 штук - знижка 5%.

5) Тільки на серпень - вересень 2013 року була запропонована спеціальна пропозиція по конвекторах ТМ "Термія" (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Спеціальна пропозиція по конвекторах ТМ "Термія"

Електроконвектор настінний "ЕВНА" (ТМ "Термія")	Ціна при умові разової закупки (в асортименті), Грн./шт.	
	Грн./шт.	
	Від 50 шт.	Від 100 шт.
1,0 кВт, С (450 мм), мш (1 викл., штамп. решітка)	270,00	259,00
1,5 кВт, С (450 мм), сш (2 викл., штамп. решітка)	295,00	285,00
1,5 кВт, С (450 мм), с (2 викл.)	301,70	289,00
2,0 кВт, С (450 мм), сш (2 викл., штамп. решітка)	315,00	299,00
2,0 кВт, С (450 мм), с (2 викл.)	315,00	309,00
2,5 кВт, С (450 мм), сш (2 викл., штамп. решітка)	335,00	319,00

З 18.07.2012 по 31.08.2012 компанія проводила грандіозне зниження цін «Вже дозріли знижки» на продукцію ТМ «Бригадир», «КТ» (Додаток Г).

Компанія КТ встановлює доброзичливі відносини з широкою громадськістю, і в рамках цього, бере участь у благодійній діяльності, у виставках та ярмарках. В основі – вміння і бажання налагодити контакт, вигідний обопільний зв'язок з громадськістю.

Фірма надає практично повне інформування про свої товари. Ця діяльність спрямована як на зовнішнє середовище, так і на співробітників самого підприємства.

Для простоти і зручності покупок був розроблений сайт **Інтернет магазину «КТ Україна»** – www.kt.ua, який дозволяє зробити замовлення продукції з будь-якої точки країни і отримати її в строк і з наданими гарантіями.

2.2. Оцінка чинників, що впливають на маркетингову діяльність КТ «Україна»

Компанія «Україна», як і будь-яка інша фірма, здійснює свою діяльність не ізольовано, робота фірми залежить від впливу різних факторів, які разом утворюють маркетингове середовище підприємства.

Макросередовище фірми складають: демографічне середовище, економічне середовище, науково-технічне середовище, природне середовище, культурне середовище.

Аналіз макросередовища

Політико-правове середовище

Політико-правове середовище, як складова макромаркетингового середовища здійснює значний вплив на прийняття маркетингових рішень при дослідженні рівня попиту на продукцію підприємства.

До найбільш впливових факторів політико-правового середовища відносять: законодавство по регулюванню підприємницької діяльності

підприємств та зовнішньоекономічної діяльності підприємств; загальний політичний стан країни та її законодавства; втручання, яке здійснює держава та ін.

Загальна політична нестабільність

Політична ситуація в Україні як фактор політико-правового середовища проведення бізнесу характеризується багатьма негативними рисами. Основними з них є: перманентний процес виборів законодавчих та представницьких органів влади, часті зміни уряду, багатовекторність української зовнішньої політики, яка виражається у намірах вступу до ЄС та одночасному підписанні рамкової угоди про вступ до Єдиного Економічного Простору. В країні йде боротьба за владу як між різними її гілками, партіями та об'єднаннями, так і всередині самих цих структур. Таке політичне протистояння призводить до того, що важко спрогнозувати, якою буде державна політика в тій чи іншій сфері політичного, економічного та соціального життя. Можливі запровадження нових реформ у сфері приватизації, ще більше посилюють політичну нестабільність. Все це створює вкрай несприятливі умови ведення бізнесу в Україні.

Недосконалість законодавчої бази

Особливість українського законодавства – дозвільний, а не реєстраційний характер. Для організації нового підприємства необхідно обійти не одну інстанцію з необхідними документами і, якщо підприємець не обізнаний в цих справах, то процес початкової реєстрації займе достатньо довгий період. Це може слугувати бар'єром для входу для нових конкурентів. Підприємство може займатися тією діяльністю, яка обговорена в його статуті, і в разі диверсифікації діяльності підприємства виникне потреба в перереєстрації. Отримання необхідних довідок, дозволів, ліцензій, реєстрація інвестицій може потребувати не тільки витрат часу, а й витрат коштів(у тому числі на хабарі). При сучасному стані речей діяльність підприємства можуть заборонити безліч служб і органів (починаючи від податкової адміністрації і закінчуючи пожежною або газовою службою). За статистикою міжнародних досліджень,

Україна – одна з найкорумпованіших держав світу, і це є значним бар'єром для входження нових підприємств в сферу бізнесу.

Підприємницька діяльність в Україні регулюється Законом про підприємницьку діяльність. Проте, незважаючи на прогресивність цього Закону, багато з його положень не відповідають сучасним вимогам.

У таблиці 2.8 розглянуто вплив політичного середовища на діяльність КТ «Україна».

Керівництво компанії постійно відслідковує зміни в законодавстві. І фірма діє відповідно до норм, встановлених законодавством. В цілому, правова ситуація не має сильного впливу на роботу підприємства.

Таблиця 2.8

Вплив політико-правового середовища на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на магазин	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Відношення уряду до приватної власності	2	2	-1	-4
Політична стабільність в державі	3	3	-1	-9
Характер відносин держави до галузі	3	3	-1	-9
Рівень регулювання і контролю зі сторони держави	3	3	-1	-9
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	3	3	+1	9
Митна політика	2	2	+1	4
Закони і нормативні акти	3	3	-1	-9
Ефективність правової системи	2	3	-1	-6
Практична реалізація законодавства	2	3	+1	6
Ступінь неухильності дії всіх правових норм	2	2	-1	-4

Економічне середовище

Курси валют. Підвищення курсу валют позначається негативним чином на діяльності підприємства й змушує його шукати найбільш підходящу ціну,

яка б сприяла незначному зниженню попиту і зберегла б прибуток на колишньому рівні.

Податки. В даний час знизився податковий тягар. Тому, даний економічний чинник справляє позитивний вплив на діяльність нашої фірми і дає можливість для подальшого розвитку організації та вдосконалення технологій за рахунок використання звільненого від податку прибутку.

Інфляція. Індекс інфляції, або, що те ж, індекс споживчих цін – показник, який характеризує зміни загального рівня цін на товари і послуги, придбані населенням для невиробничого споживання. Індекс інфляції на Україні в березень 2013 року склав 100,0%. При цьому, існуюча інфляція призводить до знецінення запасів, будівельних товарів, грошових коштів, які відшкодовують витрати підприємства, що в кінцевому підсумку змушує підприємство шукати джерела поповнення оборотних коштів.

Доходи населення. Номінальні доходи населення у 2013 році становили 1407,2 млрд. грн. Реальний наявний дохід населення, визначений з урахуванням цінового фактора, порівняно з 2012 роком збільшився на 9,7%. Це має позитивний вплив на діяльність досліджуваного підприємства.

У таблиці 2.9 розглянуто вплив економічного середовища на діяльність КТ «Україна».

Демографічні фактори

Наука демографія вивчає населення за показниками його чисельності, густоти, розміщення, віку, співвідношення статей, рас, зайнятості тощо. Демографічне середовище є головним об'єктом інтересу маркетологів, оскільки воно справляє важливий вплив на економіку країни, а також і на підприємницьку діяльність.

Аналіз демографічної ситуації в Україні показує наявність значної кількості невирішених проблемних питань демографічного розвитку країни.

Серед основних проблем слід відзначити: знижування народжуваності внаслідок передусім економічних і соціально-психологічних чинників; зростання смертності населення працездатного віку; звільнення навантаження

непрацевдатних громадян на працевдатних; спостерігається «постаріння» населення країни.

Таблиця 2.9

Вплив економічного середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на магазин	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Загальний рівень економічного розвитку	3	3	-1	-9
Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	3	-1	-9
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	-1	-6
Масштаби урядової підтримки галузі	2	2	+1	4
Загальна кон'юнктура національного ринку	2	2	-1	-4
Розміри і темпи зміни розміру ринку	3	3	+1	9
Розміри і темпи зростання сегментів ринку у відповідності з інтересами компанії	2	3	+1	6
Стан фондового ринку	1	1	-1	-1
Інвестиційні процеси	3	3	+1	9
Ставка банківського відсотка	3	1	-1	-3
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	1	1	+1	1
Вартість землі	2	2	-1	-4

Природне середовище

Досить великий вплив на кон'юнктуру і ціни роблять випадкові фактори: вивалювання лісу вітровалами і сніголамами, страйки, урядові рішення в галузі торгівлі, аномальні погодні умови. Незвично тепла зима, наприклад, може утруднити вивезення лісу і, навпаки стимулювати попит на нього в будівництві, тривала посуха приводить у ряді країн до призупинення заготовок з причини пожежної небезпеки. Оцінка впливу природно-екологічного середовища на діяльність компанії представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив природно-екологічного середовища на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Природно-кліматичні умови	3	2	+1	6
Територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів	3	2	-1	-6
Розміщення великих промислових центрів	2	2	+1	-4
Стан екології та її вплив	3	3	-1	-9

Науково-технічне середовище

Цей фактор має досить велике значення для розвитку підприємства. Аналіз технологічного зовнішнього середовища показує постійне вдосконалення технологій і розробки абсолютно нових різних товарів. Ряд видів якісної продукції просто не може бути виготовлений без застосування новітніх технологій. Не всі підприємства в змозі придбати технологічне обладнання з власних коштів і тому потребують додаткових джерел довгострокового фінансування. Оцінка впливу науково-технічного середовища на діяльність компанії наведена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Вплив науково-технічного середовища на діяльність підприємства

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Поява «технологічних проривів»	3	3	+1	9
Скорочення або продовження життєвого циклу технологій	2	2	+1	4
Питома вага наукоємних технологій в виробництві	2	2	+1	4
Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність	2	3	+1	6
Вимоги до кваліфікації кадрів	3	3	+1	9
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної продукції	2	2	+1	4

Культурне середовище

Так як, компанія «Україна» знаходиться на ринку досить тривалий час, вже є очевидні добрі результати: з'явилися позитивні відгуки як від оптових покупців, так і від роздрібних. Крім того, у фірми за такий короткий термін з'явилися постійні покупці, які відзначають високопрофесійну роботу продавців, доброзичливий настрій обслуговуючого персоналу. У табл. 2.12, 2.13 представлена оцінка впливу соціального середовища і соціально-культурного середовища на діяльність підприємства.

Таблиця 2.12

Вплив соціального середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Кількість потенційних споживачів (структура населення)	3	3	+1	9
Наявність і потенційна кількість оптових споживачів	2	2	+1	4
Кваліфікаційні характеристики	2	3	+1	6

Найбільший позитивний вплив на діяльність підприємства робить кількість потенційних споживачів і кваліфікаційні характеристики.

Таблиця 2.13

Вплив соціально-культурного середовища на діяльність КТ «Україна»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Традиції і культурні цінності, рівень освіти	2	3	+1	6
Взаємовідносини всередині суспільства	1	1	+1	1
Сприйняття–несприйняття приватного підприємництва	1	1	+1	1
Відносини підприємство–громадські організації	1	1	+1	1
Відношення до іноземців	3	3	+1	9
Профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки	1	1	1	1

Культура підприємства складається з безлічі норм, правил і цінностей, якими воно керується у своїй діяльності.

Культура охоплює існуючу на підприємстві систему відносин між людьми, розподіл влади, стиль управління, кадрові питання, визначення перспектив розвитку. Так як культура не має явно виражених проявів, то її досить складно вивчати. Однак, можна виділити кілька моментів, які вказують на сильну або слабку культуру фірми:

- відношення до співробітників фірми;
- взаємовідносини зі своїми клієнтами;
- існування на підприємстві певних норм поведінки.

Маркетингове середовище складається з макросередовища і мікросередовища. **Мікросередовище** включає в себе:

1. *Постачальників*. Постачальники мають прямий вплив на діяльність підприємства, оскільки вони забезпечують компанію ресурсами, необхідними для виробництва, продажу, збуту товарів або послуг.

З моменту заснування, компанія «КТ Україна» уклала договори про співпрацю з безліччю світових і вітчизняних брендів (додаток Б).

Загальні маркетингові вимоги до постачальників: точно в термін за узгодженим графіком поставляти продукцію у відповідності із замовленням (договором, контрактом), продукція повинна відповідати обумовленим стандартам якості, вироблятися за передовою технологією, повинні дотримуватися необхідні обсяги поставки, оперативно відгукуватися на нові вимоги замовника, надавати необхідну супровідну документацію, витримувати узгоджені ціни, зміни по номенклатурі продукції (сировини) повинні відповідати новим стандартам, надавати при необхідності додаткові послуги. Маркетингові вимоги до постачальників можуть змінюватися в залежності від загальної економічної ситуації, кон'юнктури ринку. Вивчення постачальників і вироблення вимог до них повинні здійснюватися з урахуванням позиції конкурентів.

Оцінка факторів впливу поведінки постачальників на діяльність компанії представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вплив постачальників на діяльність КТ «Україна»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Оцінка важливості окремих ресурсів	3	3	+1	9
Цінова еластичність ресурсів	2	2	+1	4
Кількість і концентрація постачальників	3	3	+1	9
Можливості використання ресурсів–замінників	1	2	+1	2
Наявність постачальників замінників	2	2	+1	4
Наявність галузей, що використовують аналогічні ресурси	1	1	-1	-1
Оцінка затрат конверсії (заміни постачальника)	2	1	-1	-2
Рівень спеціалізації постачальників	2	2	+1	4
Розмір затрат постачальника при зміні покупця	3	2	+1	6
Ступінь спеціалізації покупця	3	2	+1	6

2) Споживачів

Вибір змінних сегментування. Товари, що пропонуються підприємством є товарами промислового призначення. Змінні принципу сегментування ринку наведені в таблиці 2.15.

Щодня в компанію "КТ Україна" звертаються понад 15 тисяч клієнтів, яким завжди надається якісний сервіс за вигідними цінами.

Компанія "КТ Україна" співпрацює з різними сегментами ринку: від роздрібних торгових точок і будівельних організацій до великих оптових постачальників і регіональних супермаркетів. В даний момент компанія уклала договори про співпрацю з такими мережевими будівельними супермаркетами,

як "ЕПІЦЕНТР", "Нова Лінія", "ОЛДІ", "АРС-КЕРАМІКА", "МегаМаркет", "ЛеруаМерленУкраїна", "Eurotec".

Таблиця 2.15

Сегментування ринку

Принцип сегментування	Змінна сегментування
Географічний принцип	Регіон
	Місто
	Густина населення
Поведінковий принцип	Привід для здійснення покупки
	Шукані вигоди
Економічний принцип	Степінь готовності до сприйняття товару
	Відношення до товару
	Рівень доходу

У даний час структура покупців КТ «Україна» наступна (Рис. 2.5):

- 1) 40% - будівельні гіпермаркети;
- 2) 30% - гуртові фірми;
- 3) 15% - жителі області;
- 4) 15% - приватні майстри, які надають послуги з ремонту;
- 5) 80% - це постійні покупці.

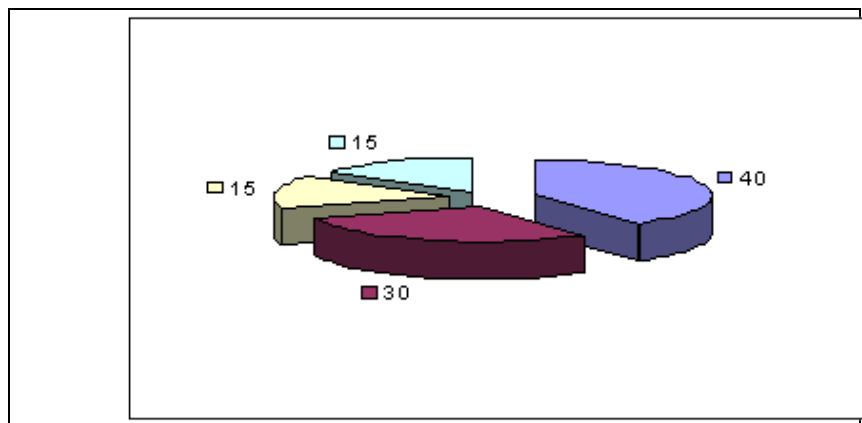


Рис. 2.5. Структура покупців КТ «Україна»

Підприємство (філіал КТ «Україна» у Львові) реалізує свою продукцію переважно на локальному ринку Львівської області. Географічно більшість споживачів продукції знаходяться у Львові, саме вони є основними для магазину.

Для підприємства не існує будь-якого одного цільового сегмента ринку, так як покупцями є всі верстви населення незалежно від доходу, соціального статусу. Але крім основної групи споживачів (оптові посередники) існують і не основні, що займають значно меншу частку в обсязі продажів підприємства: приватники.

Коливання попиту відбувається залежно від сезонності. Найбільшим попитом продукція користується в період зима-весна. В результаті опитування було з'ясовано, якими чинниками керуються респонденти при купівлі товарів (Табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Фактори при купівлі товарів

Показники	Відношення, %
Задовольняє якість	39
Задовольняє ціна	17
Продукція завжди є в продажу	30
Екологічно чиста	14

3) Конкурентів

У ринковій економіці фірми діють в умовах конкуренції. Як відзначають маркетингологи, вивчаючи споживачів, не слід забувати про конкурентів. Необхідно ретельно вивчати і аналізувати конкурентне середовище, в якій діє фірма. Сильними сторонами конкурентів є, те, що вони також швидко вдосконалюють продукцію, розширюють наявний асортимент.

Слабкими сторонами є: високі ціни на послуги, транспортування.

Конкуренти компанії на національному ринку це:

Компанія "БУДПОСТАЧ": 03142, м. Київ, вул. Доброхотова, 28, оф. 18;
тел.: +38 044 409-16-86; 095 013-96-14; 097 925-48-21; 098 274-11-03;
info@budpost.com.ua;

INTERTOOL: Гуртовий відділ в Харкові – (057) 762-92-62; E-mail: info@intertool.ua; Гуртовий відділ в Києві – 093) 032-99-10; E-mail: lubarets@intertool.kharkov.ua; Роздрібні магазини в Харкові «Мир Инструмента» – пр. Московський, 247, (057) 716-33-24; вул. Шевченко, 327, (057) 752-89-84;

«Квітка» – тел. 0 800 30 32 10; м. Львів, вул. Промислова, 47а, тел. (032) 232 19 41, (032) 232 19 42; м. Івано-Франківськ, вул. Симона Петлюри, 7Б, тел. (0342) 720 887.

Конкуренція жорстка. Усі фірми пропонують споживачеві практично ідентичний товар, тому слабкі місця слід шукати у якості обслуговування, місці розташування конкурентів, рівні цін, пропонованому виборі, продукції в наявності і т. д.

Можна сказати, що підприємству слід звертати особливу увагу на наступні напрями: якість обслуговування, додаткові послуги (сервіс-центр), наявність товару, престижність (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Вплив конкурентного середовища на діяльність гіпермаркету

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Частка ринку	3	2	-1	-6
Імідж, досвід	3	3	+1	9
Фінансовий стан	3	2	+1	6
Наявність патентів і ліцензій	1	2	1	2
Наявність передової стратегії	3	3	-1	-3
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	+1	9
Здатність до маневру, гнучкість	3	2	-1	-6
Наявність висококваліфікованих кадрів	3	3	+1	9
Рівень сервісного обслуговування	3	2	-1	-6
Види і кількість реклами	3	3	-1	-9
Рівень планування	3	3	-1	-9
Зв'язки з громадськими організаціями	2	2	+1	4
Фінансові цілі	3	2	+1	6
Відношення до ризику	2	2	-1	-4
Цінності і норми в організації	3	3	+1	9
Структура організації	3	2	-1	-6

Продовження таблиці 2.17

Системи контролю і стимулювання	2	3	+1	6
Система бухгалтерського і управлінського обліку	3	3	+1	9
Типи керівників і стиль управління	3	2	-1	-6
Сформована уява про майбутні напрямки розвитку	3	3	-1	-9
Склад менеджменту	2	2	+1	4
Контрактні зобов'язання, що обмежують свободу поведінки на ринку	2	2	+1	4
Регуляторні обмеження зі сторони держави	1	2	+1	2

Аналіз маркетингового середовища ґрунтується на всебічному вивченні ринкової ситуації, в якій працює компанія, і оцінки типів можливостей і загроз, з якими вона може зіткнутися.

Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, в якому напрямку організація повинна розвивати свій бізнес і в кінцевому підсумку визначається розподіл ресурсів по сегментах. Отже, сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси компанії, їй підконтрольні. Можливості та загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й невіддільні впливу організації (Табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Матриця SWOT-аналізу КТ «Україна»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Досвід в організації, персональних продаж 2. Високий рівень організації управлінського обліку 3. Наявність висококваліфікованого персоналу 4. Налагоджена система поставок 5. Вигідне місце розташування	1. Недостатній рівень клієнтського сервісу 2. Недостатній рівень розвитку каналів товаропросування 3. Неадекватний ринковий ситуації стиль керівництва і структури компанії

Продовження таблиці 2.18

Можливості (О)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Розширення ринку збуту 2. Зміна стереотипів по відношенню до реклами 3. Збільшення кількості домогосподарок в зв'язку із зниженням зайнятості серед жінок, збільшення динаміки ремонтів квартир 4. Збільшення покупної здатності населення 5. Збільшення кількості підприємницьких і дизайнерських структур	1. Розширення номенклатури товарів 2. Розвиток системи персональних продаж для оптових покупців	1. Створення і розповсюдження безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність підприємства 2. Збільшення ринкової частки за рахунок створення нових послуг и завоювання нових сегментів ринку
Загрози (Т)	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Уповільнення темпів економічного розвитку 2. Збільшення податкового тиску 3. Ріст цін на матеріали імпортного виробництва 4. Розвиток технологій комунікацій	1. Створення системи обліку і зниження затрат 2. Ціна на товари у вигляді послуг 3. Створення системи електронних продаж і мерчандайзингу	1. Розширення каналів товаропросування 2. Створення системи зворотнього зв'язку з клієнтами 3. Розвиток технологій продаж

Складена матриця SWOT - аналізу дозволяє сформулювати перелік першочергових заходів, які повинна провести компанія для нівелювання впливу маркетингового середовища. Співставивши внутрішні сили і слабкості у відповідність з зовнішніми загрозами і можливостями, керівництво готове до вибору стратегічної альтернативи.

Рекомендується використовувати:

1) стратегію зростання:

- використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем його діяльності;
- розширення торгових площ, стратегічні альтернативи: інтенсивне зростання;
- збільшення збуту існуючих товарів (застосування стимулювання збуту, мерчандайзинг).
- пошук нових постачальників, контроль за якістю товару, моніторинг цін конкурентів;

2) диверсифікаційне зростання: концентрична диверсифікація (розподіл нових товарів за налагодженими збутовими каналами), керівництву необхідно приділити особливу увагу на здійснення товарної та цінової політики. Тому доцільно при розробці стратегії підприємства виділити ці складові як найбільш важливі.

2.3. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності КТ «Україна», шляхи її розвитку

Для оцінки ефективності різних товарних груп, які реалізовує досліджуване підприємство, проведемо АВС-аналіз його товарної пропозиції. АВС-аналіз призначений для визначення пріоритетів у діяльності підприємства і концентрації зусиль тільки на тих її елементах, що є найбільш значущими з погляду отримання максимальної віддачі. Для цього відобразимо в таблиці 2.19 дані про обсяги продажу кожної товарної групи, а також їхні частки в загальному обсязі продажу.

Таблиця 2.19

Обсяги продажу КТ «Україна»

Товарна група	Обсяг продажу за 2013 рік		Частка в загальному обсязі продажу, %	
	тис.шт.	тис.грн.	за вартістю	за кількістю
Піна монтажна та будівельна хімія (Т1)	94,8	5208,8	6,1	9,9
Абразивний та алмазний інструмент (Т2)	93,9	4952,6	5,8	9,8
Зварювальні матеріали (Т3)	127,4	5891,9	6,9	13,3
Слюсарний, столярний інструмент (Т4)	108,3	5806,5	6,8	11,3
Побутова та кліматична техніка (Т5)	158,1	10588,3	12,4	16,5
Електро-та бензоінструмент (Т6)	100,6	12210,7	14,3	10,5
Мототехніка (Т7)	162,9	11869,2	13,9	17,0
Мийки високого тиску (Т8)	112,1	28861,7	33,8	11,7
Всього	1923,7	85389,6	100	100

Згрупуємо товарні групи в порядку спадання їх питомої ваги в загальному обсязі продажу, при цьому розміщуємо частки з накопиченням

результату (за наростаючим підсумком). Після цього визначаємо, до якої групи – «А», «В» чи «С» – буде відноситися та чи інша товарна група. В даному випадку до групи «А» ми віднесемо ту продукцію, яка забезпечує підприємству до 50% збуту, тобто становить до 50% від загального обсягу продажу у вартісному вираженні. До групи «В» віднесемо асортиментні групи, які забезпечують до 25% збуту, до групи «С» – 25% і нижче. Результати наведені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

АВС-аналіз товарної пропозиції підприємства

Товарна група	Обсяг продажу за рік, тис.грн.	Частка в загальному обсязі продажу (наростаючим підсумком), %		Рекомендовані групи АВС		
		за вартістю	за кількістю	Вартість	Кількість	Група
T8	28861,7	33,8	11,7	48,1%	22,2%	А
T6	12210,7	48,1	22,2			
T7	11869,2	62,0	39,2	26,3%	33,5%	В
T5	10588,3	74,4	55,7			
T3	5891,9	81,3	69,0	25,6%	44,3%	С
T4	5806,5	88,1	80,3			
T1	5208,8	94,2	90,2			
T2	4952,6	100	100			
Сума	85389,6					

Отже, за результатами АВС-аналізу асортименту КТ «Україна», до групи «А» відносяться мийки високого тиску та електро-та бензоінструмент – вони забезпечують підприємству майже 50% доходу і становлять приблизно 20% від загальної кількості продукції, що реалізується. До групи «В» відносяться мототехніка та побутова та кліматична техніка, які приносять близько 27% доходу і становлять біля 35% товарної пропозиції. До групи «С» відносяться піна монтажна та будівельна хімія, абразивний та алмазний інструмент, слюсарний, столярний інструмент та зварювальні матеріали, які забезпечують компанії біля 25% доходу і займають майже 45% продукції, що реалізується.

Як бачимо, елементами, які є пріоритетними для «України», є асортиментні групи, що відносяться до категорій «А» і «В». Разом з тим до

категорії «С» належать чотири з восьми асортиментних груп підприємства. Це найменш прибуткові товари, які не приносять підприємству великих доходів, але потребують затрат на їх обслуговування. Проте слід пам'ятати, що непродумане скорочення товарів групи «С» приведе до того, що через певний час товари, які залишилися, розподіляться по тому ж принципу, але загальний результат діяльності для підприємства може суттєво знизитися.

Для вибору найбільш ефективної маркетингової стратегії підприємству необхідно оцінити перспективи того чи іншого напрямку діяльності, тобто визначити ефективність окремих стратегічних господарських підрозділів (СГП) для прийняття ефективного рішення щодо стратегій їхнього подальшого розвитку. З цією метою використовуються, як правило, матричні методи портфельного аналізу.

Для оцінки ефективності та можливостей стратегічних господарських підрозділів КТ «Україна» використаємо матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ). Як відомо, ця матриця базується на двох показниках: відносна ринкова частка СГП і темп зростання його ринку. Темпи росту ринку визначаємо за допомогою даних сайту Державного комітету статистики України та заносимо їх у таблицю 2.21.

Таблиця 2.21

Темпи росту ринку для досліджуваних видів продукції

№ п/п	Товарна група (СГП)	Обсяги продажу на ринку України, млн.грн.		Темп росту ринку, %
		2012 р.	2013 р.	
1	Піна монтажна та будівельна хімія	150,1	84,2	-48,7
2	Абразивний та алмазний інструмент	120,2	57,5	-49,7
3	Зварювальні матеріали	124,0	137,5	10,5
4	Слюсарний, столярний інструмент	88,8	74,7	-15,8
5	Побутова та кліматична техніка	158,3	169,1	11,9
6	Електро-та бензоінструмент	175,6	207,5	19,9
7	Мототехніка	187,4	221,1	18,4
8	Мийки високого тиску	205,5	228,1	6,8

Відносна частка ринку для кожного виду продукції відображена в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Відносні частки ринку для досліджуваних видів продукції

№ п/п	Товарна група (СГП)	Частка ринку, %
1	Піна монтажна та будівельна хімія	0,25
2	Абразивний та алмазний інструмент	0,34
3	Зварювальні матеріали	0,17
4	Слюсарний, столярний інструмент	0,14
5	Побутова та кліматична техніка	0,20
6	Електро-та бензоінструмент	0,14
7	Мототехніка	0,10
8	Мийки високого тиску	6,53

Визначаємо діапазон зміни розмірів ринків збуту нашого підприємства. Прогноз розвитку ринків збуту встановив, що максимальне зростання ринків збуту для даного підприємства становить 19,9%, а максимальне зменшення – 49,7%, тому діапазон зміни розміру ринків перебуває в межах від -49,7% до 19,9%. Цей діапазон ми відкладаємо на вертикальній лінії матриці. На горизонтальній лінії відкладаємо значення відносної частки ринку продукції підприємства.

Кожний стратегічний господарський підрозділ КТ «Україна» розміщуємо у матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у вартісному вираженні в загальному обсязі продажу даного підприємства. Ці дані ми беремо з таблиці 2.19.

Згідно даних показників будуємо матрицю БКГ для КТ «Україна», яка зображена на рисунку 2.6.

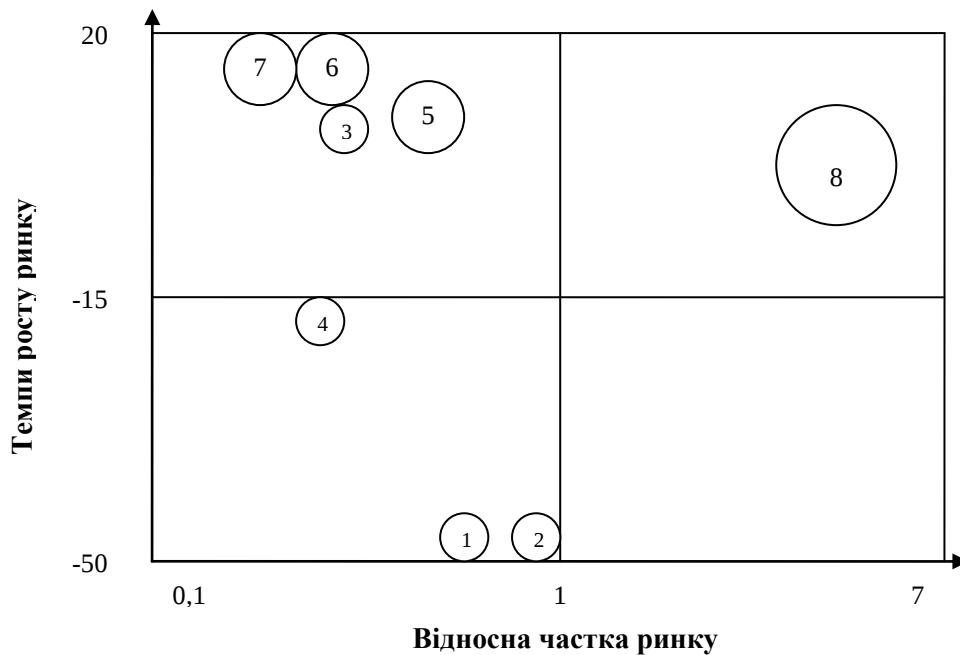


Рис. 2.6. Матриця БКГ для КТ «Україна»

Відповідно до положення у матриці виділяємо чотири основні види стратегічних господарських підрозділів даної фірми: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки».

Отже, КТ «Україна» має 8 різних стратегічних господарських підрозділів, які займають відповідні позиції на побудованій матриці:

- 1) Піна монтажна та будівельна хімія – «собаки»;
- 2) Абразивний та алмазний інструмент – «собаки»;
- 3) Зварювальні матеріали – «важкі діти»;
- 4) Слюсарний, столярний інструмент – «собаки»;
- 5) Побутова та кліматична техніка – «важкі діти»;
- 6) Електро-та бензоінструмент – «важкі діти»;
- 7) Мототехніка – «важкі діти»;
- 8) Мийки високого тиску – «зірки».

Отже, за результатами матриці БКГ в портфелі КТ «Україна» знаходяться три «собаки», четверо «важких дітей» та одна «зірка».

«Собаки» характеризуються низькою часткою ринку та низькими темпами зростання. Зазвичай це продукти, які знаходяться на кінцевому етапі свого життєвого циклу, і для них потрібні додаткові інвестиції для збереження

зайнятих позицій. Від таких виробів необхідно позбуватися як можна швидше, так як тримати на ринку такі товари надзвичайно збитково. Для «України» такими товарами є піна монтажна та будівельна хімія, абразивний та алмазний інструмент та слюсарний, столярний інструмент. «Україна» займає значне становище з їх продажу, проте ринок цих товарів має тенденцію до скорочення, а отже, подальша їх реалізація не тільки не приносить прибутків, але й може завдати збитків.

«Важкі діти» – це продукти, які мають слабкий вплив на ринок (мала частка ринку) в галузі, що розвивається. Як правило, для них характерні слабка підтримка покупцями і незрозумілі конкурентні переваги. Ці продукти потребують значних засобів для підтримки частки ринку і, звісно, ще більших засобів для подальшого збільшення цієї частки. З даних продуктів при певних умовах можна зробити «зірок». Для «України» такими продуктами є зварювальні матеріали, побутова та кліматична техніка, електро-та бензоінструмент та мототехніка. У підприємства є один шлях: інвестувати в ці СГП, щоб зміцнити позиції підприємства на перспективних ринках і перетворити «важких дітей» у «зірок».

«Зірки» – це продукти, які займають відносно велику частку ринку, що бурхливо розвивається, тут потрібно здійснювати інвестиції для утримання лідируючого положення. Головна проблема, пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом та інвестиціями в цю область для того, щоб у майбутньому гарантувати повернення вкладень. Для «України» таким товаром є мийки високого тиску. Вона є конкурентоспроможною навіть порівняно з зарубіжними виробниками, до того ж на цьому ринку підприємство займає виключне становище. Компанії потрібно намагатися зберегти або збільшити частку цього СГП на ринку для того, щоб він згодом перетворився на «дійну корову». Це можна здійснити шляхом зменшення матеріало- та трудомісткості, а також зниження ціни.

Оцінка бізнес-портфеля підприємства лише за одним з методів портфельного аналізу була б не зовсім достатньою. Для більш повної

характеристики стратегічних господарських підрозділів КТ «Україна», а також для більш точного уявлення про можливі напрями їх розвитку проаналізуємо портфель даного підприємства за допомогою матриці Мак-Кінсі. Це матриця, яка використовує показники привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких характеризується трьома рівнями: низьким, середнім і високим.

Для початку обираємо для ринку кожного з СГП найбільш істотні критерії оцінки привабливості: розмір ринку, темп зростання, конкурентна ситуація, рівень цін, прибутковість, технологічний рівень. Кожному з них даємо оцінку за п'ятибальною шкалою і заносимо в таблицю 2.23.

Таблиця 2.23

Оцінка критеріїв привабливості ринку

Критерій привабливості ринку	Оцінка критеріїв, бали							
	Піна монтажна та будівельна хімія	Абразивний та алмазний інструмент	Зварювальні матеріали	Слюсарний, столярний інструмент	Побутова та кліматична техніка	Електро-та бензоінструмент	Мототехніка	Мийки високого тиску
Розмір ринку	2	2	3	3	3	4	4	4
Темп зростання	1	1	3	1	3	5	5	2
Конкурентна ситуація	4	4	4	4	4	3	3	5
Рівень цін	3	3	3	3	3	3	3	3
Прибутковість	1	1	3	2	3	5	5	4
Технологічний рівень	3	3	3	3	3	3	3	3

Кожному з критеріїв присвоюємо певний коефіцієнт вагомості, який відповідає значущості даного чинника у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників дорівнює одиниці. Дані заносимо в таблицю 2.24.

Таблиця 2.24

Вага критеріїв привабливості ринку

Критерій привабливості ринку	Вага критеріїв							
	Піна монтажна та будівельна хімія	Абразивний та алмазний інструмент	Зварювальні матеріали	Слюсарний, столярний інструмент	Побутова та кліматична техніка	Електро-та бензоінструмент	Мототехніка	Мийки високого тиску
Розмір ринку	0,15	0,15	0,14	0,15	0,15	0,14	0,14	0,15
Темп зростання	0,21	0,21	0,2	0,21	0,2	0,2	0,2	0,2
Конкурентна ситуація	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,15	0,15	0,14
Рівень цін	0,14	0,14	0,15	0,14	0,15	0,15	0,14	0,15
Прибутковість	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Технологічний рівень	0,16	0,16	0,16	0,15	0,16	0,16	0,15	0,16
Сума	1	1	1	1	1	1	1	1

Обчислюємо зважену оцінку кожного критерію привабливості ринку, знаходимо загальний показник привабливості ринку (сума зважених оцінок по кожному ринку), та заносимо результати в таблицю 2.25.

Таблиця 2.25

Зважена оцінка критерію привабливості ринку

Критерій привабливості ринку	Зважена оцінка критеріїв							
	Піна монтажна та будівельна хімія	Абразивний та алмазний інструмент	Зварювальні матеріали	Слюсарний, столярний інструмент	Побутова та кліматична техніка	Електро-та бензоінструмент	Мототехніка	Мийки високого тиску
Розмір ринку	0,3	0,3	0,42	0,45	0,45	0,56	0,56	0,6
Темп зростання	0,21	0,21	0,6	0,21	0,6	1,0	1,0	0,4
Конкурентна ситуація	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,45	0,45	0,7
Рівень цін	0,42	0,42	0,45	0,42	0,45	0,45	0,42	0,45
Прибутковість	0,2	0,2	0,6	0,4	0,6	1,0	1,0	0,8
Технологічний рівень	0,48	0,48	0,48	0,45	0,48	0,48	0,45	0,48
Загальний показник привабливості ринку	2,17	2,17	3,11	2,29	3,14	3,94	3,88	3,29

Наступним кроком є визначення конкурентної позиції кожного СГП підприємства. Критеріями оцінки конкурентоспроможності СГП в нашому випадку є: розмір, частка ринку, прибутковість, прихильність покупців, технологічний потенціал, ціна. Оцінюємо кожний СГП за п'ятибальною шкалою і заносимо в таблицю 2.26.

Таблиця 2.26

Оцінка конкурентоспроможності СГП

Критерій конкурентоспроможності СГП	Оцінка критеріїв по товарних групах, бали							
	Піна монтажна та будівельна хімія	Абразивний та алмазний інструмент	Зварювальні матеріали	Слюсарний, столярний інструмент	Побутова та кліматична техніка	Електро-та бензоінструмент	Мототехніка	Мийки високого тиску
Розмір	3	2	3	3	3	4	4	4
Частка ринку	4	4	3	3	4	3	3	5
Прибутковість	2	2	3	2	3	4	4	5
Прихильність покупців	3	3	4	3	4	3	3	4
Технологічний потенціал	4	4	4	4	4	4	4	5
Ціна	3	3	3	4	4	4	3	3

Коефіцієнти вагомості критеріїв конкурентоспроможності для кожного СГП наведені в таблиці 2.27.

Таблиця 2.27

Вага критеріїв конкурентоспроможності СГП

Критерій конкурентоспроможності СГП	Вага критеріїв по товарних групах							
	Піна монтажна та будівельна хімія	Абразивний та алмазний інструмент	Зварювальні матеріали	Слюсарний, столярний інструмент	Побутова та кліматична техніка	Електро-та бензоінструмент	Мототехніка	Мийки високого тиску
Розмір	0,14	0,14	0,13	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14
Частка ринку	0,23	0,23	0,23	0,23	0,22	0,22	0,22	0,22
Прибутковість	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,21	0,21	0,22

Продовження табл. 2.27

Прихильність покупців	0,14	0,14	0,14	0,15	0,14	0,15	0,15	0,13
Технологічний потенціал	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Ціна	0,12	0,12	0,13	0,12	0,13	0,13	0,13	0,14
Сума	1	1	1	1	1	1	1	1

Обчислюємо зважену оцінку кожного критерію конкурентоспроможності СГП, знаходимо загальний показник конкурентоспроможності СГП та заносимо результати в таблицю 2.28.

Таблиця 2.28

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності СГП

Критерій конкурентоспроможності СГП	Зважена оцінка критеріїв по товарних групах							
	Піна монтажна та будівельна хімія	Абразивний та алмазний інструмент	Зварювальні матеріали	Слюсарний, столярний інструмент	Побутова та кліматична техніка	Електро-та бензоінструмент	Мототехніка	Мийки високого тиску
Розмір	0,42	0,28	0,39	0,39	0,42	0,56	0,56	0,56
Частка ринку	0,92	0,92	0,69	0,69	0,88	0,66	0,66	1,1
Прибутковість	0,44	0,44	0,66	0,44	0,66	0,84	0,84	1,1
Прихильність покупців	0,42	0,42	0,56	0,45	0,56	0,45	0,45	0,52
Технологічний потенціал	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,75
Ціна	0,36	0,36	0,39	0,48	0,52	0,52	0,49	0,42
Загальний показник конкурентоспроможності СГП	3,16	3,02	3,29	3,05	3,34	3,28	3,23	4,35

На горизонтальній лінії матриці відкладаємо значення показника конкурентоспроможності СГП у діапазоні від 0 до 5. На вертикальній лінії відкладаємо значення показника привабливості ринку відповідного СГП підприємства у такому ж діапазоні. Кожний СГП підприємства розміщуємо у матриці відповідно до значення його показника конкурентоспроможності та привабливості його ринку. Відображаємо кожний СГП у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у вартісному вираженні в загальному обсязі продажу даного підприємства (див. табл. 2.19).

Згідно даних показників будуюмо матрицю Мак-Кінсі для КТ «Україна», яка зображена на рисунку 2.7.

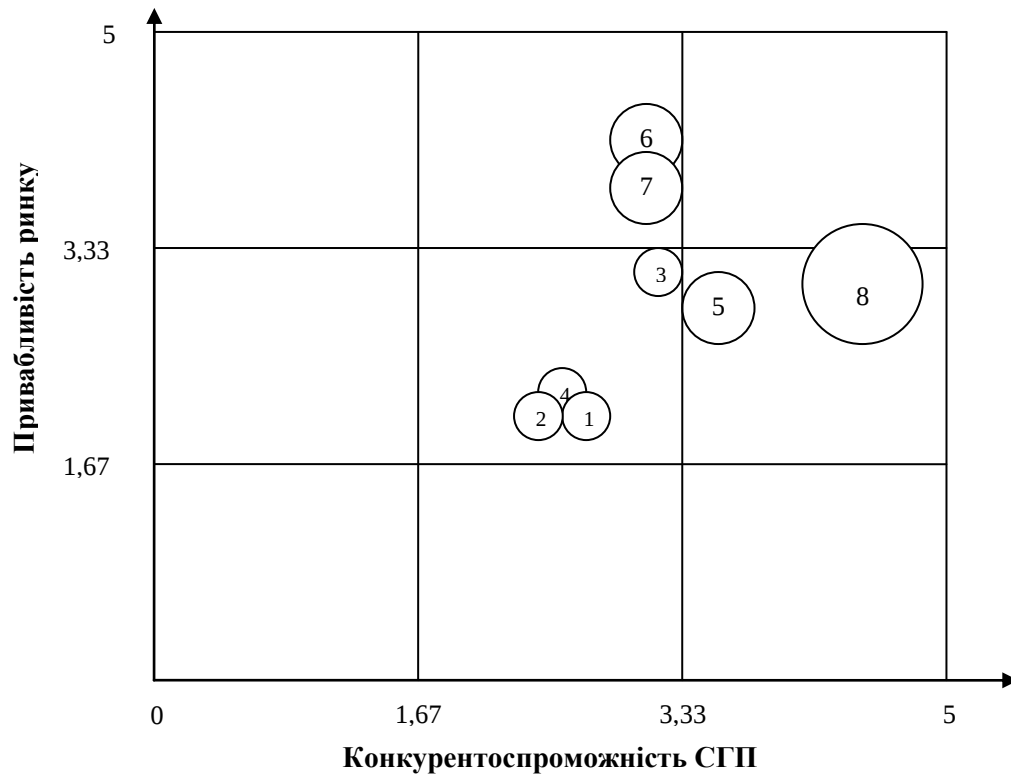


Рис. 2.7. Матриця Мак-Кінсі для КТ «Україна»

Отже, стратегічні господарські підрозділи КТ «Україна» займають у побудованій матриці такі позиції:

- 1) Піна монтажна та будівельна хімія — мають середню конкурентоспроможність на ринку, що характеризується середнім рівнем привабливості;
- 2) Абразивний та алмазний інструмент — середня конкурентоспроможність та середня привабливість ринку;
- 3) Зварювальні матеріали — середня конкурентоспроможність та середня привабливість ринку;
- 4) Слюсарний, столярний інструмент — середня конкурентоспроможність та середня привабливість ринку;
- 5) Побутова та кліматична техніка — висока конкурентоспроможність та середня привабливість ринку;

6) Електро-та бензоінструмент – середня конкурентоспроможність та висока привабливість ринку;

7) Мототехніка – середня конкурентоспроможність та висока привабливість ринку;

8) Мийки високого тиску – висока конкурентоспроможність та середня привабливість ринку.

За результатами матриці Мак-Кінсі, такі стратегічні господарські підрозділи «України» як піна монтажна та будівельна хімія, абразивний та алмазний інструмент, зварювальні матеріали та слюсарний, столярний інструмент знаходяться в зоні, де поєднується середній рівень конкурентоспроможності та середній рівень привабливості галузі. При цьому піна монтажна та будівельна хімія, абразивний та алмазний інструмент та слюсарний, столярний інструмент наближаються до зони програвших, оскільки продовжує падати привабливість ринку.

Рекомендації:

- інвестувати, щоб відновити втрачену позицію (таку стратегію важко реалізувати, якщо привабливість ринку слабка чи середня);
- знизити рівень інвестицій з наміром «зібрати врожай», наприклад, шляхом продажу бізнесу;
- зупинити інвестування і піти з ринку з низькою привабливістю.

Зварювальні матеріали, навпаки, наближаються до зони переможців. Це пояснюється зростанням привабливості ринку. По цій групі «Україна» може покращити свої результати лише за рахунок грамотної стратегії диференціації – створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для входу конкурентів на ці сегменти. Рекомендації:

- спеціалізація і диференціація;
- інвестування в цілях покращення зайнятої позиції, зміщуючись по матриці вправо, в бік підвищення конкурентоспроможності.

Побутова та кліматична техніка та мийки високого тиску знаходяться в зоні, де поєднується високий рівень конкурентоспроможності та середній

рівень привабливості ринку. Це зона вибіркового збору врожаю чи інвестування. При цьому побутова та кліматична техніка наближаються до середньої зони, а мийки високого тиску – до зони переможців. Ці бізнес-одиниці мають хорошу силу, але ринок вже втрачає свою привабливість.

Рекомендації:

- інвестувати в ріст на зайнятих сегментах, щоб рости швидше за ринок;
- посилювати своє лідерство на ринку.

Електро-та бензоінструмент та мототехніка знаходяться в зоні, де поєднується середній рівень конкурентоспроможності та високий рівень привабливості галузі. Ці бізнес-одиниці працюють на дуже привабливих ринках, але сила цих бізнес-одиниць зараз невелика. Вони повинні бути об'єктом інвестування для посилення їх позицій на ринку.

Рекомендації:

- концентрація зусиль на підтримці та посиленні сильних сторін і конкурентних переваг;
- виявлення і усунення слабких сторін, запобігання їх виникненню.

Проведемо також аналіз СГП КТ «Україна» за матрицею Ансоффа. Це надзвичайно поширена модель «товар-ринок», у якій в залежності від новизни ринку і товару розрізняють стратегії розширення ринкової активності фірми (рис. 2.8).

Ринки Товари	Наявні	Нові
Наявні	1. Вдосконалення діяльності (глибоке проникнення)	2. Ринкова експансія (розвиток ринку)
Нові	3. Товарна експансія (розвиток товару)	4. Диверсифікація

Рис. 2.8. Матриця Ансоффа

СГП КТ «Україна» за матрицею Ансоффа знаходяться в зоні «наявних ринків та наявних продуктів». Стратегія, яку рекомендує матриця – «глибоке проникнення», тобто стратегія розширення ринку. Вона припускає незначний

обсяг розширення діяльності фірми в умовах, коли відомий і добре освоєний продукт продається в рамках незмінного існуючого ринку. У цьому випадку передбачається скорочення витрат виробництва й обігу, активізація рекламної діяльності, зміна цінової політики і, як наслідок, збільшення частоти й обсягу споживання продукту, виявлення нових засобів його застосування, розширення комплексу супутніх послуг.

Збільшення проникнення на ринок може бути здійснене шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції. Оскільки наше підприємство є дистриб'юторським підприємством, то може отримати додаткові конкурентні переваги наступними способами:

- 1) Зниження витрат процесу (збільшення віддачі, скорочення відходів, зменшення прямих трудовитрат, зменшення непрямих трудовитрат (контроль, управління), зниження енерговитрат);
- 2) Зменшення обсягу запасів (впровадження системи постачання «точно в час», зменшення періоду обороту запасів);
- 3) Зниження адміністративних витрат (спрощення документообігу, використання електронних засобів передавання даних);
- 4) Забезпечення безпеки (загальна безпека, безпека безпосередніх користувачів);
- 5) Зниження ціни на товар (заміна деяких елементів на дешевші, удосконалення розподільчого процесу);
- 6) Використовувати нові маркетингові технології.

Крім того, «Україна» може також спробувати вийти на новий ринок з новим товаром (стратегія диверсифікації). Створення й освоєння нових видів продукції повинно стати основним питанням у плані технічного розвитку та організації діяльності компанії. Нові товари дозволять підприємству змінити структуру асортименту і підтримати обсяг продажу на рівні, що забезпечить стабільне фінансове становище та конкурентоспроможність підприємства.

Одним із напрямів розширення асортименту, на нашу думку, може стати реалізація товарів декору для облаштування домівок з тим, щоб вийти на споживчий ринок.

Отже, на основі проведеного портфельного аналізу ТК «Україна» можемо стверджувати, що дане підприємство має великий потенціал розвитку в майбутньому. За умови правильного використання своїх матеріальних, технічних, технологічних, фінансових, інформаційних та інших можливостей воно зможе міцно укріпити позиції на вітчизняному ринку.

Висновки до розділу 2

Дослідження основних аспектів виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності КТ «Україна» показало, що дане підприємство має великі можливості розвитку з точки зору виробничих потужностей, науково-технічного потенціалу та величини ринків збуту. Проте існують певні перешкоди, такі як кризовий стан економіки України, непривабливий інвестиційний клімат, скорочення промислового будівництва і, як наслідок, зменшення обсягів реалізації продукції.

На основі аналізу маркетингового середовища та SWOT – аналізу КТ «Україна» рекомендується використовувати:

1. Стратегію зростання: використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем його діяльності; розширення торгових площ, стратегічні альтернативи: інтенсивне зростання; збільшення збуту існуючих товарів (застосування стимулювання збуту, мерчандайзинг); пошук нових постачальників, контроль за якістю товару, моніторинг цін конкурентів;

2. Диверсифікаційне зростання: концентрична диверсифікація (розподіл нових товарів за налагодженими збутовими каналами), керівництву необхідно приділити особливу увагу на здійснення товарної та цінової політики. Тому

доцільно при розробці стратегії підприємства виділити ці складові як найбільш важливі.

Портфельний аналіз КТ «Україна», проведений за методами АВС-аналізу, БКГ, Мак-Кінсі та Ансоффа, довів, що продукція підприємства характеризується досить високими показниками конкурентоспроможності, проте деякі асортиментні групи діють на ринках з низьким ступенем привабливості. У наступному розділі будуть розроблені рекомендації щодо оптимізації діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування системи цілей торговельного підприємства у сфері товарної стратегії

Не буває безцільної діяльності, проте ступінь усвідомлення цілей може бути різний - від майже невідомої орієнтації на неясні наміри до чіткого встановлення взаємопов'язаних цілей і завдань. Процес встановлення цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку підприємства досягаються з більшою ймовірністю, а є також основою зменшення обсягів непотрібної діяльності. Система взаємопов'язаних, взаємопідтримуючих цілей передбачає наявність у ній різноманітних за змістом, термінами, орієнтиром та механізмами досягнення цілей та завдань

Ціль - найбільш прийнятний стан системи в межах напрямку, який визначається прогнозом, а планується - шляхом досягнення цілей.

В будь-якій великій організації, яка має декілька різноманітних підрозділів та декілька рівнів управління, складається *ієрархія цілей*, яка являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня. Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-перше, цілі більш високого рівня завжди мають більш широкий характер і більш довгостроковий інтервал досягнення. По-друге, цілі низького рівня є свого роду засобами для досягнення цілей високого рівня. Ієрархія цілей в організації відіграє дуже важливу роль, оскільки вона встановлює структуру організації та забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів організації на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, у процесі досягнення своїх цілей, вносить необхідний внесок в діяльність організації щодо досягнення нею цілей організації в цілому.

Підприємству потрібні як довгострокові, так і короткострокові цілі. Довгострокові цілі служать вирішенню двох завдань. По-перше, планування виробничих показників на п'ять і більше років наперед дає уявлення про те, яких заходів необхідно вжити, щоб досягнути запланованих на довгострокову перспективу показників. Крім того, підприємство не може очікувати закінчення третього або четвертого року свого п'ятирічного стратегічного плану, щоб почати завойовувати конкурентоспроможну ринкову позицію, яку вона хоче посісти через п'ять років. По-друге, чітко визначені цілі на довгострокову перспективу будуть спонукати керівників зважувати вплив сьогоденних рішень на довгострокові показники.

Короткострокові цілі докладно пояснюють результати, які потрібно досягти в близькому майбутньому. Вони визначають як швидкість, з якою компанія буде розвиватися, так і рівень показників діяльності, який запланований на найближчий час. Короткострокові цілі можуть співпадати з довгостроковими, коли компанія вже здійснює свою діяльність на рівні показників, запланованих на довгострокову перспективу.

Цілі абсолютно необхідні для успішного функціонування і виживання організації в довгостроковій перспективі. Однак, якщо цілі неправильно визначені, це може привести до дуже серйозних негативних наслідків для організації. Для цього потрібні правильно сформульовані цілі і вимоги. Цілі повинні бути:

- Такими, яких можна досягти.
- Гнучкими.
- Такими, які можна виміряти.
- Конкретними.
- Сумісними.
- Прийнятними.

На основі результатів аналізу зовнішнього середовища КТ «Україна» та аналізу внутрішнього середовища, який дав можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, для торговельного підприємства КТ «Україна» ми

обираємо стратегію збереження та зміцнення позицій підприємства на даному ринку. Така стратегія обрана тому, що згідно з моделлю ADL/LC досліджуване підприємство перебуває на стадії зрілості. Стадія зрілості визначена відповідно до таких характеристик: частки на ринку вже розподілені, хоча конкуренція за їх перерозподіл все ще продовжується, існує повне насичення ринку, більшість потенційних покупців відвідують підприємство достатньо регулярно.

Відповідно до обраної стратегії слід розробити допоміжні цілі другого порядку.

Цілі необхідно розробляти з метою підвищення іміджу підприємства, що надасть йому можливість зміцнити своє становище та збільшити обсяги продажу за рахунок залучення більшої кількості покупців.

Серед цілей, які вплинуть на ефективність товарної стратегії можна виділити такі:

1. Збільшення обсягу товарообороту.
2. Формування власного іміджу підприємства.
3. Оптимізація товарного асортименту підприємства.

1.Збільшення обсягу товарообороту.

1.1. Встановлення знижок у вихідні дні та свята.

Пропозиція цього заходу базується на проведених у КТ «Україна» дослідженнях, що були спрямовані на аналіз товарообороту у період, коли діють знижки (будні дні з 9-00 до 13-00) та період, коли товари продаються без знижок. Проведені дослідження показали, що в період, коли на товари надаються знижки, товарооборот підвищується в 2 рази.

Оскільки у вихідні та святкові дні існує проблема, що пов'язана із зниженням обсягу товарообороту, реалізація цього заходу буде спрямована на її усунення.

Цей захід не буде мати великого впливу на таку категорію покупців, як населення з високим рівнем доходів, оскільки невелика сума, що буде зекономлена ними завдяки існуючій знижці, не має для цієї категорії покупців суттєвого значення. Тому вжиття цього заходу дозволить збільшити обсяг

товарообороту в ці дні лише приблизно на 40 - 50 % , а не на 100% як у часи знижок в будні дні.

1.2. Проведення рекламних акцій у вихідні та святкові дні, наприклад, розіграшу призів серед покупців.

Ця ціль спрямована на приваблення покупців саме в ці дні, такі акції можуть стати ще однією розвагою для людей, що проводять своє дозвілля. Реалізація цієї цілі надасть можливість збільшення потоку споживачів, а отже, й товарообороту в ці дні.

1.3. Встановлення знижок при придбанні покупок більшого обсягу.

Цей захід спрямований на підвищення обсягу товарообороту шляхом збільшення кількості куплених товарів. Оскільки, як вже зазначалось у структурі покупців торговельного підприємства КТ «Україна» значну частку посідають гуртові покупці. Необхідно врахувати і те, що ця частина покупців може робити саме великі закупки, також такі закупки може здійснювати населення з високим рівнем доходів, і в силу своєї зайнятості не має можливості кожен день відвідувати торгову мережу.

Оскільки кількість покупців, що будуть робити великі покупки, обмежена 10 - 15%, то товарооборот під впливом застосування цього заходу може збільшитись приблизно на 2 - 3 %.

1.4. Введення системи дисконтних карток.

Дисконтні картки будуть надані тим кінцевим споживачам, що здійснили одноразову покупку на суму понад 200 грн. Розмір суми встановлений за результатами обстеження касових звітів КТ «Україна». Пред'явнику дисконтної картки буде надаватися знижка 3% на кожну наступну покупку, якщо пред'явник картки надалі здійснює покупку на 400 грн., йому надається дисконтна картка із знижкою 5 %.

Впровадження цього заходу дасть підприємству можливість, по-перше, збільшити середню ціну покупки, відповідно і товарооборот; по-друге, сприятиме збереженню постійних покупців.

Оскільки за проведенням аналізом касових звітів кількість покупців, що роблять покупку на суму більше 200 грн. обмежена, підвищення обсягу товарообороту під впливом застосування цього заходу 1-2%.

1.5. Застосування прогресивних методів торгівлі через Internet .

Реалізація цього заходу надасть змогу підприємству збільшити кількість покупців, у тому числі постійних покупців, крім того, допоможе збільшити конкурентні переваги на ринку. Впровадження цього заходу не потребує значних витрат, оскільки підприємство має достатньо комп'ютерної техніки та розроблений сайт.

Прогресивні методи торгівлі набули широкого застосування в західних країнах. За дослідженнями, що були проведені закордонними маркетологами, торгівельні підприємства, що використовують торгівлю через Internet мають можливість збільшити обсяг товарообороту на 30-40%. В Україні кількість людей, що мають можливість користуватися електронною поштою та мережею Internet становить приблизно 70-75% населення. Тому застосування цього заходу може підвищити товарооборот магазину на 40 - 50 %.

2. Формування власного іміджу підприємства.

2.1. Реклама в засобах масової інформації.

Оскільки проведення рекламної кампанії за допомогою телебачення має високу вартість, то для реалізації цього заходу необхідно скористуватися таким засобом масової інформації, як радіо, вартість реклами на якому значно нижча.

За дослідженнями, що були проведені в Україні, переважна кількість населення невеликих міст України (близько 70 %) слухає національні радіокомпанії, населення великих міст надає перевагу приватним радіокомпаніям FM-діапазону.

Рекламна кампанія КТ «Україна» повинна бути спрямована на гуртових і роздрібних споживачів на національному ринку та на регіональних ринках, що пов'язано із специфікою складу відвідувачів підприємства.

Саме тому необхідно здійснити рекламу на одній з радіостанцій FM - діапазону орієнтовану на усі регіони України, та рекламу на одній з трьох національних радіокомпаній, спрямовану на мешканців невеликих міст.

2.2. Надання в магазинах, що співпрацюють з досліджуваним підприємством, супутніх товарів, з рекламою КТ «Україна», таких як поліетиленові та паперові пакети.

Цей захід, окрім підвищення іміджу, спрямований ще і на підвищення якості обслуговування споживачів та здійснення післяпродажного обслуговування.

При реалізації цього заходу буде також проводитись реклама КТ «Україна», оскільки в Україні поліетиленові пакети використовуються багаторазово.

2.3. Організація внутрішнього радіо на підприємствах, що співпрацюють з досліджуваним підприємством,.

Організація внутрішньої радіотрансляції дасть можливість спрямувати покупця в необхідному йому напрямі. Завдяки внутрішній радіотрансляції можна буде повідомляти покупців про товари новинки, про акції, що проводяться в магазинах. В інший час завдяки радіотрансляції буде створюватись музичний фон магазину, що, за дослідженнями фахівців також впливає на підвищення товарообороту.

2.4. Проведення рекламних акцій в магазинах, таких як: «кожному 1000 покупцю подарунок».

Цей захід спрямований в основному на підвищення іміджу підприємства, що є необхідною умовою для збереження та зміцнення позицій на ринку.

2.5. Встановлення рекламного стенду КТ «Україна» неподалік від магазинів, який рекламував би саме знижки, що надаються в них.

В магазинах КТ «Україна» відсутня зовнішня реклама, окрім оформлення вітрин. Саме на вітринах, а також у внутрішньому оформленні зазначається про надання знижок в магазинах. Тому встановлений стенд буде більше концентрувати увагу споживачів, що може вплинути на збільшення

відвідувачів. Проте встановлення стенду є досить затратним заходом. Це ще збільшить витрати обігу підприємства, рівень яких і так досить високий. Тому є значний ризик збільшення витрат обігу, без отримання при цьому значного приросту доходів.

3. Оптимізація асортиментної політики підприємства.

3.1. Постійне розширення асортименту товарами-новинками, що з'являються на ринку (стратегія диверсифікації).

Таким чином було виділено ряд цілей та заходів, які необхідно реалізувати в перебігу реалізації товарної стратегії. Реалізація цих цілей та заходів спрямована на підвищення показників ефективності діяльності досліджуваного підприємства, а також на зміцнення його конкурентного становища на досліджуваному ринку.

3.2. Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку КТ «Україна»

Вже чимало вітчизняних підприємств формують комерційні зв'язки з іноземними компаніями — постачальниками. КТ «Україна» є саме такою компанією. Але не володіючи методами маркетингу, можна зазнати невдачі в умовах конкурентного середовища. Знання маркетингу дозволяють необхідним чином організувати роботу з споживачем, об'єктивно оцінити своїх конкурентів, їхню силу і слабкі сторони, правильно обрати сегментну нішу. На відміну від виробничої сфери маркетинг роздрібної торгівлі має такі специфічні моменти:

1. Покупцями є кінцеві споживачі.
2. Виробники більше уваги приділяють самому товару, необхідності його модифікації, покращення якості, технічних параметрів. Для магазину головне — задовольнити потребу споживача, запропонувати відповідний товар та комплекс послуг з тим, щоб максимально полегшити процес покупки, скоротити витрати на пошук і придбання потрібного товару.

3. Якщо виробник зацікавлений у виробництві і збуті тільки свого продукту, то роздрібне підприємство зацікавлене у формуванні широкого спектру товарних позицій відповідно до спеціалізації та споживчого попиту.

4. Підприємство роздрібної торгівлі має можливість впливати на ринок шляхом залучення покупців з допомогою зміни асортименту, цінової політики, оперативної поставки, більш уважним і доброзичливим ставленням до покупців. Арсенал маркетингу більшою мірою використовується у роздрібній торгівлі порівняно з виробником. Якщо виробник вимушений змінювати виробництво у випадку падіння попиту на його продукцію, то роздрібна фірма гнучко змінює асортимент, цінову політику, застосовує методи стимулювання споживачів, розпродажу, рекламні акції з тим, щоб мінімізувати можливі втрати.

В структурі великого роздрібного торговельного підприємства КТ «Україна» введений підрозділ — відділ маркетингу, який займає одне з провідних місць. Ми пропонуємо, до реалізованих функцій (тактичних) додати: складання маркетингових програм, збір і аналіз усієї маркетингової інформації, на підставі якої будуть розроблятися рекомендації з питань торговельної, асортиментної, цінової, фінансової політики, а також взаємовідносин з постачальниками і споживачами. Маркетинг буде передбачати управління торговельними процесами, що охоплюють майже усі сфери діяльності компанії. Мета кожного заходу буде полягати в тому, щоб досягалась задоволеність попиту споживачів. Раціонально сплановане маркетингове управління у комерційній структурі забезпечуватиме досягнення прибутковості на кожному етапі здійснення актів купівлі — продажу, пристосування до змін навколишнього середовища. Торговельний процес становитиме складну систему, кожен блок якої включатиме складові компоненти, що потребують управління.

У табл. 3.1 наведено типові завдання комерційного управління, оперативне рішення яких дозволить роздрібному торговельному

підприємству функціонувати успішно, правильно обрати стратегію, враховуючи об'єкти дослідження.

Таблиця 3.1

**Об'єкти дослідження та завдання комерційного управління на рівні
роздрібного торговельного підприємства КТ «Україна»**

№	Об'єкти дослідження	Завдання, які вирішуються в процесі комерційного управління
1	Тип магазину, методи торгівлі — непродовольчий магазин; — мережа магазинів; — опис особливостей організації	Аналіз переваг і недоліків різних типів магазинів Аналіз конкурентної ніші на ринку Аналіз привабливості форм торговельного обслуговування покупців
2	Споживачі — мотивація покупки; — характеристика споживача (вік, стать, соціальний стан, освіта, розмір сім'ї, дохід); — місце мешкання споживачів; — яким чином споживачі добираються до магазину; — причини, за якими споживач обирає цей магазин	Аналіз соціального стану покупців Аналіз платоспроможності, рівня доходів відповідних груп споживачів Виявлення районів мешкання покупців Вивчення мотивації споживачів при виборі товару, магазину. Ведення бази даних постійних клієнтів
3	Місцезнаходження магазину — зручність під'їзду на автомобілі; — наявність поряд жвавих міських автомагістралей; — престижність району; — типи та характеристика будівель, споруд, що знаходиться поряд; — наявність автостоянки, близькість станції метро, зупинки міського транспорту; — опис маршрутів руху пішоходів	Вибір привабливого місця розміщення магазину Аналіз потоків транспорту та пішоходів поблизу магазину Аналіз платоспроможності населення у районі обслуговування Аналіз конкурентів (найближчих торговельних точок) Оцінка радіусу охоплення для даного магазину Оцінка зручності під'їзду до магазину
4	Товарна політика — представлені групи і підгрупи товарів; — стратегія щодо зміни товарної політики; — характеристика споживчого попиту; — наявність новинок та відомих торгових марок; — відносини з постачальниками; — товарні запаси, виявлення ходових та неходових товарів	Аналіз рівня попиту на товари Аналіз ступеня задоволеності покупців асортиментом, що пропонується Розробка товарної та асортиментної політики Аналіз ефективності асортименту та розробка рекомендацій щодо його оптимізації

Продовження таблиці 3.1

5	Цінова політика — наявність дорогих і дешевих товарів; — частота зміни цін; — види і розміри знижок; — особливості проведення розпродажів із знижками; — наявність дисконтних карт	Аналіз цін на ринку Аналіз системи ціноутворення на фірмі Розробка рекомендацій щодо встановлення конкурентоспроможної ціни Розробка системи знижок Організація розпродажів та акцій зі знижками
6	Сервісне обслуговування — допродажний сервіс; — гарантійне обслуговування; — спектр платних і безкоштовних послуг; — особливості роботи з постійними клієнтами; — післягарантійне обслуговування	Аналіз попиту на додаткові послуги Розробка переліку сервісних послуг Виявлення незадоволеного попиту на додаткові послуги Розробка цінової політики на послуги сервісу
7	Оформлення магазину — оформлення вивіски, вітрини; — зручність входу/виходу; — доступ до товарів для покупця; — особливості викладки товарів; — стиль магазину та атмосфера	Аналіз психологічного впливу оформлення магазину на покупців Розробка рекомендацій з оформлення магазину Управління рухом покупців по магазину Розробка рекомендацій з розміщення товарів у торговельному залі
8	Просування товарів — імідж фірми; — рекламні засоби та акції; — спільна реклама з постачальниками, партнерами; — участь у виставках, ярмарках, розпродажах, дегустації; — мерчандайзинг та P.O.S. — матеріали; — методи стимулювання збуту	Формування маркетингової концепції фірми Розробка програми рекламної кампанії Аналіз ефективності реклами і стимулювання збуту Аналіз недоліків в організації реклами Аналіз впливу різних рекламних заходів на споживачів
9	Робота продавців — професіоналізм продавців, їх компетентність; — ввічливість та доброзичливість працівників, що відповідають по телефону; — зовнішній вигляд персоналу; — вміння контактувати з споживачами та підтримувати зв'язки	Розробка інструкції для продавців з питань торговельного обслуговування та обов'язків Організація тренінгів з продавцями, консультантами Управління персоналом та обговорення результатів на нарадах Розробка заходів щодо матеріального стимулювання праці
10	Автоматизація управління — наявність автоматизованих систем управління на підприємстві; — система управління торговельних процесів у конкурентів	Аналіз ринку програмних продуктів для автоматизації управління Розробка рекомендацій по організації обліку з позицій комерційного управління
11	Прибутковість магазину — основні фінансово-економічні показники діяльності; — показники комерційної діяльності магазину; — оцінка інвестицій у магазин	Аналіз фінансово-економічних показників Розробка системи заходів щодо підвищення обсягу продажу і прибутковості

Продовження таблиці 3.1

12	Забезпечення конкурентоспроможності — переваги перед конкурентами; — слабкі сторони порівняно з конкурентами; — методи конкурентної боротьби	Аналіз конкурентів (ціни, товарна політика, стратегії, реклама, сервіс, комерційні зв'язки з партнерами) Конкурентні стратегії SWOT — аналіз на ринку Оцінка конкурентоспроможності товару та фірми
----	---	--

Розвиток і розширення корпоративної торговельної мережі КТ «Україна» потребує використання відповідних стратегічних підходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегія корпоративної торговельної мережі КТ «Україна»
на різних етапах

Кількість магазинів у мережі	Мета	Внутрішні завдання
1 — 3 4 — 10	Впровадження на ринок	Відпрацювання технологій, моніторинг торговельних точок
11 — 25	Захоплення частки місцевого ринку	Зміна логістики, навчання персоналу
26 — 50	Експансія на регіональний ринок	Зниження витрат, оптимізація управління
Понад 50	Експансія на національний ринок, можливе поглинання інших мереж	Жорстка централізація, розвиток франчайзингу, подолання поточних проблем при реалізації концепції зростання

На підставі виявлення основної конкурентної переваги роздрібна торговельна компанія може обрати базову стратегію, а саме:

- стратегію лідерства за рахунок економії на витратах (рис. 3.1);
- стратегію диференціації (рис. 3.2).



Рис. 3.1. Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах



Рис. 3.2. Стратегія диференціації у мережевій організації роздрібної торгівлі

Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах. Практикується у мережевій організації роздрібного бізнесу на підставі таких торгових форматів, як дискаунтеру, супермаркету, гіпермаркету. Позитивні аспекти даної стратегії: досягається ефект масштабу діяльності, необхідний для завоювання певної частки ринку; забезпечується висока рентабельність діяльності роздрібною мережі, стійкість до цінової конкуренції, захист від входження на ринок нових конкурентів.

Суть цієї стратегії можна стисло охарактеризувати як "низькі ціни — стандартизований товар". В умовах обмеженого платоспроможного попиту, але при високій індивідуалізації потреб, виникає необхідність розширення та поглиблення асортименту у низькому і середньому діапазоні цін при високій ціновій диференціації у товарних групах. Дедалі більше покупців пред'являють високі вимоги до цивілізованих стандартів обслуговування. Споживча аудиторія складається з покупців, що мають різні за рівнем доходу соціально-демографічні і психологічні характеристики. Це означає, що одна роздрібна мережа працює на кілька різнорідних цільових сегментів у межах одного формату. Важливим моментом, пов'язаним з розвитком мережевого бізнесу у рамках стратегії лідерства за рахунок економії на витратах, є необхідність оперативного досягнення оптимального масштабу мережі. До мережі входять магазини, які розміщуються у різних районах (регіонах), мають неоднакові економіко — фінансові результати діяльності та ємність локальних ринків. Тому цінова політика у різних магазинах мережі вирішується за рахунок встановлення спеціальних цін для локальних ринків, що впливає на рівень прибутку та робить одні магазини мережі більш рентабельними, а інші — менш рентабельними.

Новою тенденцією в обслуговуванні є висока потреба покупців у комфортних умовах здійснення покупок. Тому треба звернути увагу на такі важливі фактори: кваліфікована робота персоналу та відсутність черг, що забезпечує швидке обслуговування; загальна сприятлива атмосфера у магазині, яка позитивно впливає на процес здійснення покупки; зручна викладка і

технологічне планування торговельного залу. Забезпечення конкурентоспроможних (низьких) цін досягається завдяки масштабу мережі, високої ефективності торговельних процесів, відносно низьких операційних витрат. Тому, намагаючись досягнути більшої продуктивності праці та економії витрат, деякі роздрібні мережі перебудовують свою структуру бізнесу: розвивають власне виробництво продукції. Такий диверсифікаційний підхід проникнення у виробничу сферу дозволяє зменшити собівартість продукції, управляти виробничо-технологічними і торговельними процесами як єдиною ланцюговою системою. Одночасно спостерігається менший ступінь залежності від сторонніх посередників, постачальників, які диктують свої "правила гри" на ринку.

Стратегія диференціації — застосовується, головним чином, для мереж спеціалізованих магазинів, які пропонують товари високої якості, брендові торгові марки. Суть цієї стратегії можна стисло висловити так: "високі ціни — унікальний товар". Характерними рисами є також: середній або високий рівень витрат; частка ринку не має вирішального значення, має значення частка у сегменті (ніші), пов'язана з певною товарною спеціалізацією або торговими марками; достатньо високий рівень інвестицій, спрямовані на розвиток бренду компанії, просування торгових марок, що реалізуються; високий рівень сервісу для покупців у мережевих магазинах.

Рентабельність продажів залежить від прихильності споживачів до місця покупки та асортименту, який пропонується. Важливими умовами лояльних покупців є: відповідність обраному формату магазину, стильний дизайн торговельного залу, висока компетентність продавців-консультантів, присутність у торговельному залі менеджера по роботі з покупцями, наявність зон відпочинку (кафе, кімната для дітей), спеціальні програми для постійних покупців — система накопичувальних знижок, система попередніх замовлень на майбутні товарні постачання.

Отже, ми можемо зробити висновок, що для КТ «Україна», у зв'язку з різноманітним сегментним поділом споживачів, слід застосовувати як

стратегію лідерства за рахунок економії на витратах (для стандартизованого товару – низькі ціни), так і стратегію диференціації (для товарів високої якості, брендових торгових марок).

Будь-яка торговельна фірма повинна вміти виявляти та використовувати ринкові можливості, спираючись на свої сильні сторони, досвід роботи у комерції, наявні ресурси з тим, щоб успішно здійснювати торговельні операції.

У комерційній практиці можуть бути чотири напрямки зростання торговельної компанії: проникнення на ринок; розширення ринку; розвиток нових форм торгівлі; диверсифікація. З метою аналізу ринкових можливостей, визначення перспектив торгівлі та необхідної стратегії можна використати матрицю розвитку торговельної компанії, що представлено на рис. 3.3.

	Існуючі сегменти покупців	Нові сегменти покупців
Існуючі форми торгівлі	Проникнення на ринок	Розширення цільового ринку
Нові форми торгівлі	Розвиток нової форми торгівлі	Диверсифікація

Рис. 3.3. Можливості зростання торговельної компанії

Стратегія проникнення на ринок (впровадження на ринок) передбачає обслуговування існуючих сегментів покупців на основі існуючої форми торгівлі. Збільшити обсяг продажів можна за рахунок того, що покупці частіше відвідуватимуть магазин, а значить, збільшиться кількість проданих товарів. Зростання реалізації продукції досягається також завдяки посиленню стимулювання споживачів, зниження цін, розпродажів, реклами, залучення покупців, які здійснювали покупки в інших торговельних точках. Одним із способів досягнення цієї мети є відкриття нових магазинів аналогічного профілю, активна товарна пропозиція продавцями та персоналізація обслуговування.

Стратегія розширення цільового ринку здійснюється за рахунок використання тієї ж форми торгівлі для нових ринкових сегментів.

Стратегія розвитку нової форми торгівлі передбачає зміну методу обслуговування існуючих покупців.

Стратегія диверсифікації — це перехід до використання зовсім нової форми торгівлі, спрямованої на обслуговування нових сегментів ринку.

Ще один важливий елемент, який сприяє оптимізації діяльності — своє виробництво. Але слід зауважити, що стратегія диверсифікації пов'язана з суттєвим ризиком, потребує потужних фінансових впливів.

КТ «Україна» простіше досягнути успіху, якщо дотримуватися стратегії проникнення на ринок, яка не передбачає вихід на обслуговування нових цільових ринків та впровадження нових форм торгівлі. Якщо торговельна компанія обирає шлях розширення цільового ринку, вона намагається реалізовувати сильні сторони існуючої форми торгівлі і закріпитись на обслуговуванні нових споживчих сегментів, спираючись на свою репутацію та лояльність покупців.

Висновки до розділу 3

На основі результатів аналізу зовнішнього середовища КТ «Україна» та аналізу внутрішнього середовища, який дав можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, для торговельного підприємства КТ «Україна» ми обираємо стратегію збереження та зміцнення позицій підприємства на даному ринку. Така стратегія обрана тому, що згідно з моделлю ADL/LC досліджуване підприємство перебуває на стадії зрілості. Стадія зрілості визначена відповідно до таких характеристик: частки на ринку вже розподілені, хоча конкуренція за їх перерозподіл все ще продовжується, існує повне насичення ринку, більшість потенційних покупців відвідують підприємство достатньо регулярно.

Відповідно до обраної стратегії було розроблено допоміжні цілі другого порядку. Серед цілей, які вплинуть на ефективність товарної стратегії можна виділити такі:

- Збільшення обсягу товарообороту;

- Формування власного іміджу підприємства;
- Оптимізація товарного асортименту підприємства.

Для КТ «Україна», у зв'язку з різноманітним сегментним поділом споживачів, слід застосовувати як стратегію лідерства за рахунок економії на витратах (для стандартизованого товару – низькі ціни), так і стратегію диференціації (для товарів високої якості, брендівих торгових марок).

КТ «Україна» простіше досягнути успіху, якщо дотримуватися стратегії проникнення на ринок, яка не передбачає вихід на обслуговування нових цільових ринків та впровадження нових форм торгівлі. Якщо торговельна компанія обирає шлях розширення цільового ринку, вона намагається реалізовувати сильні сторони існуючої форми торгівлі і закріпитись на обслуговуванні нових споживчих сегментів, спираючись на свою репутацію та лояльність покупців.

РОЗДІЛ 4

НОРМАТИВНО- ПРАВОВА БАЗА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У нашій країні активно формуються ринкові відносини, що пред'являють нові вимоги до діяльності господарюючих суб'єктів. В основі підприємницької діяльності лежать маркетинг і менеджмент як філософія бізнесу, інструментарій підприємництва, стратегія й тактика учасників ринкових відносин. Саме глибокі знання в даних сферах, здатність уміло застосовувати сучасні інструменти впливу на ситуацію, що складається на ринку, визначають комерційний успіх підприємства.

Розвиток маркетингу й менеджменту як найважливіших сфер сучасної економіки вимагають їх всебічного й ефективного правового регулювання. У цей час, у нашій країні бурхливо розвивається законодавство, що регламентує підприємницьку діяльність, яка визначається умовами перехідного періоду. Для того, щоб розбудовувати економіку й привести її з урахуванням національної специфіки до ринкових відносин, потрібні ефективні правові норми. Про це говорять і керівники держави, і економісти, і юристи, цьому надається зараз велике значення як у державному масштабі, так і на рівні окремих промислових підприємств, що представляють основу ринкової системи господарства.

Право є системою загальнообов'язкових, формальних соціальних норм, які виражають обумовлену економічними, духовними й іншими умовами життя державну волю суспільства, її загальнолюдський і класовий характер, видаються або санкціонуються державою в певних формах і охороняються від порушень можливістю державного примушення. [1, с. 23-24]

Право регулює взаємодію учасника маркетингової діяльності з іншими суб'єктами ринкових відносин. Використання відповідної правової бази дає можливість юридично коректно побудувати відносини зі споживачами, гранично задовольнити їхні запити й реалізувати їхні економічні інтереси; провести дослідження, не виходячи за рамки закону, зокрема, не порушуючи

режим охорони банківської, комерційної й державної таємниці, здійснити дослідження намірів покупців, не порушивши прав і законних інтересів опитуваних; попередити порушення антимонопольного законодавства і т.д.

Розглядаючи даний комплекс через призму правового регулювання, необхідне знання питань правового регулювання засобів індивідуалізації й засобів безпеки товару, методів державного управління якістю товарів; знання правового аспекту організації й оформлення доставки товару, оскільки кожний канал товаророзподілу оформляється самостійним господарсько-правовим договором (наприклад, договір роздрібної купівлі- продажу, договір поставки, договір доручення, договір комісії, агентський договір, договір лізингу і т.д.); знання правового регулювання торгівлі, ціноутворення, реклами, Public relations, правових засобів захисту ділової репутації учасників маркетингової діяльності.

Таким чином, виникає необхідність співвіднесення із правовими нормами питань регулювання організації підприємницької діяльності. Знання тонкощів правового регулювання цієї сфери суспільних відносин приведе до підвищення ефективності використання господарюючими суб'єктами маркетингових заходів. Відсутність правильної правової оцінки більшості ситуацій, що виникають у даному виді діяльності, може стати причиною зайвих витрат і серйозних помилок у роботі господарюючого суб'єкта.

Формування в Україні «ринку покупця», який є втіленням концепції маркетингу, відбувається у складних умовах. Однак уже створено нормативно-правову базу, яка регламентує маркетингову діяльність українських підприємств.

Джерела правового регулювання

На маркетингову діяльність вітчизняних підприємств і, зокрема, КТ «Україна» поширюються як загальні положення права, так і спеціальні норми. Джерела правового регулювання дуже багаточисленні, складні й суперечливі. Основними з них є нормативні акти:

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» (2001 р.), остання версія – редакція від 27.07.2011. [2]
2. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.), остання версія – редакція від 13.01.2009 [3]
3. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» (1993 р.), остання версія – редакція від 15.01.2012. [4]
4. Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» (1993 р.), остання версія – редакція від 30.04.2011[5]
5. Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції» (2001 р.) [6]
6. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» (1994 р.), остання версія – редакція від 16.05.2008 [7]
7. Закон України «Про природні монополії» (2000 р.), остання версія – редакція від 19.01.2012. [8]
8. Указ Президента України «Про реформування системи матеріально-технічного забезпечення народного господарства» (1994р.). [9]
9. Закон України «Про лізинг» (1997 р.), внесення змін до Закону України "Про лізинг"(2004). [10]
10. Закон України «Про рекламу» (1996 р.), поточна версія – редакція від 14.02.2012, остання подія [Редакція] відбудеться 16.09.2012 [11]
11. Закон України «Про захист прав споживачів» (1991 р.), остання версія - тлумачення від 10.11.2011 [12]

Законодавство пов'язане з розвитком конкуренції

Для нашого підприємства ключову роль ефективного ринкового функціонування відіграє конкурентні відносини в економічному середовищі. Тому, державне регулювання даної сфери має значний вплив на діяльність КТ «Україна».

Саме на врегулювання питань конкуренції спрямовані Закони України:

Закон України «Про захист економічної конкуренції» (2001 р.), остання версія – редакція від 27.07.2011. [2]

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.), остання версія – редакція від 13.01.2009 [3]

Закон України «Про Антимонопольний комітет України» (1993 р.), остання версія – редакція від 15.01.2012. [4]

Особливе значення для КТ «Україна» мають такі законодавчі статті:

1) Зловживання монопольним становищем на ринку:

- нав'язування таких умов договору, які ставлять контрагентів в нерівне становище, або додаткових умов, що не відносяться до предмета договору, в тому числі нав'язування товару, не потрібного контрагенту;

- часткова або повна відмова від реалізації чи закупівлі товару при відсутності альтернативних джерел постачання або збуту, що призвели або можуть призвести до створення або підтримки дефіциту на ринку чи встановлення монопольних цін;

- інші дії, що призвели або можуть призвести до створення перешкод доступу на ринок (виходу з ринку) інших суб'єктів господарювання;

- встановлення дискримінаційних цін (тарифів, розцінок) на свої товари, що обмежують права окремих споживачів;

- встановлення монопольно високих цін (тарифів, розцінок) на свої товари, що призвело або може призвести до порушення прав споживачів;

2) Антиконтурентні узгоджені дії;

3) Дискримінація суб'єктів господарювання органами державної влади, органами місцевого самоврядування та органами адміністративно-господарського управління та контролю.

4) Недобросовісна конкуренція

5) Державний контроль за дотриманням антимонопольного законодавства.

Створений на основі відповідного закону Антимонопольний комітет України, який має територіальні відділення у всіх областях України, усіляко сприяє демонополізації товарних ринків. Зокрема, комітет затвердив Методику визначення монопольного становища підприємців на ринку (остання версія -

прийняття від 05.03.2002.), згідно з якою монополістичною вважається частка одного суб'єкта господарювання - 35 відсотків; трьох або двох суб'єктів господарювання - 50 відсотків; п'яти або чотирьох суб'єктів господарювання - 70 відсотків. [13]

Антимонопольний комітет веде облік підприємств-монополістів і контролює їхню діяльність, зокрема рівень цін на товари.

«Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.).

Згідно з Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» до методів недобросовісної конкуренції, зокрема, відносять:

- неправомірне використання товарного знака, фірмового імені, копіювання товарів іншого підприємця;
- розповсюдження неправдивих відомостей, що можуть зашкодити діловій репутації або майновим інтересам іншого підприємця;
- отримання, використання і розголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації іншого підприємця тощо.

Закони, розроблені для виробництва і збуту високоякісних товарів

Створено нормативно-правову базу і для здійснення маркетингової діяльності у всіх чотирьох основних напрямках, що їх охоплює комплекс маркетингу. Так, для правового забезпечення розроблення, виробництва і збуту високоякісних товарів прийнято Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію».

Згідно з цим Декретом в Україні створено Державну систему сертифікації продукції УкрСЕПРО і затверджено перелік товарів, які повинні проходити обов'язкову сертифікацію. Уразі порушення цього положення застосовуються штрафні санкції у розмірі 25 % вартості реалізованих товарів.

Важливе значення для успішного розв'язання проблеми якості товарів і послуг має Указ Президента України «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції», який передбачає:

- розроблення проектів нормативно-правових актів щодо державної підтримки впровадження систем управління якістю на підприємствах;

- завершення перегляду та затвердження основоположних стандартів національної системи стандартизації з урахуванням вимог міжнародної та європейської систем стандартизації та сертифікації;

- здійснення державної підтримки впровадження систем управління якістю на підприємствах відповідно до стандартів Міжнародної організації із стандартизації (ISO) серії 9000, що охоплюють системи забезпечення якості, та серії 14000, що охоплюють сферу управління навколишнім природним середовищем;

- організацію та проведення постійного моніторингу впровадження систем управління якістю на підприємствах;

- інформаційне забезпечення підприємств у питаннях управління якістю;

- забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації фахівців з управління якістю та розроблення відповідних навчальних програм, утворення Українського інституту якості та розгалуженої мережі методичних і консультативних центрів, розвитку фундаментальних та прикладних досліджень у сфері управління якістю;

- узагальнення і популяризацію через засоби масової інформації та міжнародну інформаційну мережу Internet вітчизняного та світового досвіду впровадження систем управління якістю, організацію та проведення науково-практичних конференцій та семінарів, галузевих і регіональних виставок продукції (товарів, робіт, послуг).

Для захисту прав виробників марочних товарів щодо неприпустимості їх підробки прийнято Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», який регулює відносини, що виникають у зв'язку з набуттям і здійсненням права власності на знаки для товарів і послуг в Україні.

Законодавчі акти, що регламентують підприємницьку діяльність, безпосередньо торкнулися і другої складової комплексу маркетингу — ціноутворення. На більшість видів продукції ціни вивільнені. Але на товари монопольних виробників їх контролює держава, що зазначене, зокрема, в Законі України «Про природні монополії». Цей Закон визначає правові,

економічні та організаційні засади державного регулювання діяльності суб'єктів природних монополій в Україні. Метою цього Закону є забезпечення ефективності функціонування ринків, що перебувають у стані природної монополії, на основі збалансування інтересів суспільства, суб'єктів природних монополій та споживачів їх товарів.

Не залишились поза увагою і ціни на експортну продукцію. Прагнучи вийти на зовнішні насичені ринки, українські підприємці часом встановлювали занижені ціни, що трактується світовим співтовариством як різновид недобросовісної конкуренції. Проти порушників антидемпінгового законодавства в багатьох країнах вживають доволі серйозні санкції. Окрім високого штрафу, на товар накладають антидемпінгове мито, унаслідок чого він стає неконкурентоспроможним.

Закони, пов'язані із системою матеріально-технічного забезпечення і збуту

У ринкових умовах необхідно було повністю перебудувати систему матеріально-технічного забезпечення і збуту. За часів адміністративно-командної економіки постачальницька система була побудована за вертикальним принципом, коли всі матеріальні ресурси розподілялись ланцюгом «уряд — міністерство — главк — територіальні управління». Її перебудову було здійснено за Указом Президента України «Про реформування системи матеріально-технічного забезпечення народного господарства» (1994р.).

Нові системи матеріального забезпечення і збуту формуються в Україні переважно за горизонтальним принципом і виконують інформаційно-комерційні функції. Підприємства, організації, оптові бази об'єднуються в інформаційно-комерційні мережі, учасники яких користуються безоплатним обміном інформацією між регіональними центрами, спеціальними банками даних. Впроваджуються нові форми організації збуту продукції, зокрема, на основі Закону України «Про лізинг».

Закон України «Про рекламу»

Ще одним важливим елементом комплексу маркетингу є маркетингові комунікації, передусім реклама. В Україні швидко розвивається ринок рекламних послуг, організовуються численні рекламні агентства. Але якість значної частини вітчизняної рекламної продукції низька, що зумовлено і браком кваліфікованих фахівців, і слабкою матеріальною базою рекламних агентств, і браком коштів у рекламодавців.

Велике значення для регламентації рекламної діяльності має Закон України «Про рекламу». Він регламентує різні аспекти рекламної діяльності, зокрема забороняє популяризувати алкогольні напої та тютюнові вироби в засобах масової інформації, забороняє рекламу зброї, суттєво обмежує рекламу, спрямовану на неповнолітніх тощо.

Зупинимось на основних положеннях закону, які мають суттєвий вплив на діяльність досліджуваного підприємства.

1. Принципи реклами:

- Основними принципами реклами є: законність, точність, достовірність, використання форм та засобів, які не завдають споживачеві реклами шкоди.
- Реклама не повинна підривати довіру суспільства до реклами та повинна відповідати принципам добросовісної конкуренції.
- Реклама не повинна містити інформації або зображень, які порушують етичні, гуманістичні, моральні норми, нехтують правилами пристойності.
- Реклама повинна враховувати особливу чутливість дітей і не завдавати їм шкоди.

2. Загальні вимоги до реклами :

У рекламі забороняється:

- поширювати інформацію щодо товарів, виробництво, обіг чи ввезення на митну територію України яких заборонено законом;
- вміщувати твердження, які є дискримінаційними за ознаками походження людини, її соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, освіти, політичних поглядів, ставлення до релігії, за мовними

ознаками, родом і характером занять, місцем проживання, а також такі, що дискредитують товари інших осіб;

- подавати відомості або закликати до дій, які можуть спричинити порушення законодавства, завдають чи можуть завдати шкоди здоров'ю або життю людей та/чи довкіллю, а також спонукають до нехтування засобами безпеки;

- використовувати засоби і технології, які діють на підсвідомість споживачів реклами;

- наводити твердження, дискримінаційні щодо осіб, які не користуються рекламованим товаром;

- використовувати або імітувати зображення Державного Герба України, Державного Прапора України, звучання Державного Гімну України, зображення державних символів інших держав та міжнародних організацій, а також офіційні назви органів державної влади України, органів місцевого самоврядування, крім випадків, передбачених законами України у сфері інтелектуальної власності;

- рекламувати товари, які підлягають обов'язковій сертифікації або виробництво чи реалізація яких вимагає наявності спеціального дозволу, ліцензії, у разі відсутності відповідного сертифіката, дозволу, ліцензії;

- вміщувати зображення фізичної особи або використовувати її ім'я без письмової згоди цієї особи;

- імітувати або копіювати текст, зображення, музичні чи звукові ефекти, що застосовуються в рекламі інших товарів, якщо інше не передбачено законами України у сфері інтелектуальної власності;

- рекламувати послуги, пов'язані з концертною, гастрольною, гастрольно-концертною, конкурсною, фестивальною діяльністю, без інформації про використання чи невикористання фонограм виконавцями музичних творів. Ця інформація повинна займати на афішах, інших рекламних засобах щодо конкретної послуги не менше 5 відсотків загальної площі, обсягу всієї реклами;

- розповсюджувати рекламу (включаючи анонси кіно- і телефільмів), яка містить елементи жорстокості, насильства, порнографії, цинізму, приниження людської честі та гідності. Анонси фільмів, які мають обмеження щодо глядацької аудиторії, розміщуються лише у час, відведений для показу таких фільмів.

3. Розповсюджувачі реклами не можуть поширювати рекламу, якщо відповідно до законодавства види діяльності або товари, що рекламуються, підлягають обов'язковій сертифікації або їх виробництво чи реалізація вимагає наявності відповідних дозволу, ліцензії, а рекламодавець не надав розповсюдженню реклами копії таких сертифіката, дозволу, ліцензії, засвідчених у встановленому порядку.

4. Реклама про проведення конкурсів, лотерей, розіграшів призів, заходів рекламного характеру тощо повинна містити інформацію про строки та місце проведення цих заходів та вказувати інформаційне джерело, з якого можна дізнатися про умови та місце проведення цих заходів.

5. Реклама про знижку цін на продукцію, про розпродаж повинна містити відомості про місце, дату початку і закінчення знижки цін на продукцію, розпродаж, а також про співвідношення розміру знижки до попередньої ціни реалізації товару.

6. Гучність звуку реклами, що транслюється по телебаченню і радіо, не повинна перевищувати гучність звуку поточної програми, передачі.

7. Розміщення інформації про виробника товару та/або товар у місцях, де цей товар реалізується чи надається споживачеві, у тому числі на елементах обладнання та/або оформлення місць торгівлі, а також безпосередньо на самому товарі та/або його упаковці, не вважається рекламою.[9]

Закон України «Про захист прав споживача»

Державне регулювання маркетингової діяльності має ще один важливий напрям — захист прав споживачів.

Закон України «Про захист прав споживача» регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів,

виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.

Згідно із положеннями Закону передбачаються різні штрафні санкції до його порушників, зокрема:

- за реалізацію імпортованих товарів, які не відповідають нормам України щодо безпеки для життя, здоров'я і майна споживачів та збереження довкілля — 50 % вартості реалізованих товарів;
- за відмову в наданні необхідної, доступної і достовірної інформації про товари — 30 % вартості товарів;
- за ухилення від перевірки якості товарів — 100 % вартості товарів.

Згідно із законом, провідним державним органом із цих питань виступає Державна інспекція України з питань захисту прав споживачів та його структури на місцях. Хоча ці органи і провадять значну роботу, проте вони не справляються з масою порушень прав споживачів, і на товарних ринках України панує правовий нігілізм.

У 1997 р. створено Українську Асоціацію Маркетингу (УАМ), яка сприяє розвитку різних аспектів ринкових відносин і видає фаховий журнал «Маркетинг в Україні».

Висновки до розділу 4

Розвиток маркетингу й менеджменту як найважливіших сфер сучасної економіки вимагають їх всебічного й ефективного правового регулювання. У цей час, у нашій країні бурхливо розвивається законодавство, що регламентує підприємницьку діяльність, яка визначається умовами перехідного періоду. Для того, щоб розбудовувати економіку й привести її з урахуванням національної специфіки до ринкових відносин, потрібні ефективні правові норми.

Отже, в Україні вже багато зроблено для створення цивілізованого ринку — ринку споживача.

РОЗДІЛ 5

ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ЧАСТИНА

Сучасний етап розвитку стратегічного управління на теренах України характеризується переходом від етапу захоплення до етапу поширення та становлення серед науковців, що зайняті в цій сфері досліджень. Застосування ж цих методів на практиці управлінцями, котрі прагнуть працювати на якісно новому, «західному» рівні, перебуває лише на стадії становлення та впровадження. Методи стратегічного управління, які застосовуються, базуються переважно на інтуїції керівників, їхньому досвіді та авторитеті. Відсоток управлінців, які мають спеціальну підготовку та володіють методами й підходами стратегічного менеджменту, незначний. Це пояснюється економічними, політичними та соціально-психологічними особливостями, які панують сьогодні в країні.

Результати досліджень, проведених Інститутом економіки промисловості НАН України, засвідчують, що багато підприємств взагалі не розробляють ділової стратегії, вважаючи, що стратегія – це поняття надто абстрактне, тому воно не може позитивно вплинути на ефективність роботи підприємства. Так, відповідаючи на запитання анкети щодо реакції підприємства на ринкові сигнали, лише 10 % з 115 анкетованих підприємств відповіли, що реакція підприємства ґрунтується на аналізі та прогнозі потенційних загроз і можливостей, виявлених у процесі обґрунтування стратегії. Відповіді переважно звелися до таких: реакція на ринкові сигнали відображається у зміні цін, асортименті товару, формах обслуговування клієнтів тощо. Реакція підприємств на несподівані зміни у зовнішньому середовищі носить спонтанний, а часто і суперечливий характер [58, с.67].

Існування та розвиток підприємства у сучасних умовах зумовлює необхідність використання основних положень стратегічного менеджменту і формулювання чіткої стратегії розвитку. Вибір визначальної стратегічної

моделі розвитку підприємства має відбуватися з врахуванням стадії його життєвого циклу.

Стратегічний менеджмент є ефективним управлінським інструментом внаслідок ряду своїх особливостей, зокрема:

- Стратегічний менеджмент орієнтує підприємства не на сьогоднішнє, а на перспективу. Його мета – забезпечувати постійний розвиток в умовах конкуренції;
- Використовуються, як правило, лише нові управлінські інструменти і технології, зорієнтовані на майбутнє;
- Розв’язання будь-яких управлінських завдань підприємства завжди узгоджується з вимогами стратегії розвитку;
- Ефективність кожної управлінської дії визначається тим, який внесок вона робить у виконання стратегії підприємства;
- Найбільш дієві стимули, зокрема матеріальні, мають ті співробітники, які роблять найбільший внесок у реалізацію мети підприємства;
- Головним документом, який визначає весь розвиток фірми, є стратегічний план.

Складання стратегічних планів може бути недостатньо адекватною відповіддю на виклики теперішнього світу. Змінюються ринки, продукти, розвиваються технології, економіка стає все більш глобалізованою і непередбачуваною. Спрогнозувати майбутнє, особливо в умовах ринку в Україні, стає все складніше. Епоха змін, яку викликала інформаційна революція, розвиток ІТ-технологій, вимагає від фахівців, які займаються стратегічним плануванням, не лише знання і використання методів стратегічного аналізу, але й формування відповідного типу мислення для продукування нових унікальних ідей. Стратегічне мислення можна вважати і як наступним етапом розвитку стратегічного планування, і як обов’язковою складовою ефективного процесу стратегічного планування.

Стратегічним мисленням є особливий тип системного мислення, який об’єднує раціональний і творчий компоненти, об’єктивний і суб’єктивний

аспекти, ґрунтується на певних принципах, об'єднує різноманітні концепції і методи у складному процесі стратегічної діяльності. З одного боку, стратегічне мислення – одна з найкращих форм аналітичного обґрунтування, яка вимагає послідовного і точного використання логіки і формальних методів. З іншого боку, суть стратегічного мислення – здатність ламати традиційні уявлення, що вимагає використання творчих методів і неформального підходу (креативний аспект стратегічного мислення). Стратегія у бізнесі без творчого підходу – не стратегія, а план, програма дій, сформована на основі відповідного аналізу [2]. Необхідним є компроміс – конструктивне об'єднання обох аспектів мислення на ситуативній основі. Логіка і формалізовані підходи необхідні для виявлення набору елементів системи взаємозв'язків вирішуваної проблеми, для забезпечення системного переходу від цілей до варіантів рішення, обґрунтованих з урахуванням вибраних критеріїв. Творчість і свобода думки повинні забезпечувати інноваційність і прорив до нових можливостей, інтеграцію цінностей та інтересів, синтез усіх аспектів проблеми і передбачення її наслідків у майбутньому.

Що повинно переважати в стратегічному мисленні – раціональність чи креативність? Усе залежить від цілей організації, її позицій на ринку і конкурентного середовища. Але без творчого підходу в бізнесі сьогодні домогтися успіху практично неможливо. Тому основою стратегічного мислення в бізнесі є творчий підхід і креативне мислення, особливо якщо йдеться про новачків на певному ринку або невеликі підприємства, які прагнуть швидкого розвитку.

Стратегічне мислення часто розглядають як процес роздумів про майбутній стан справ, про те, як уникнути помилок і прорахунків, а також як використовувати можливості наявної переваги. Хід цього процесу розвивається шляхом використання здібностей ефективно вирішувати проблеми, уміння працювати з командою, а також використовується критичний погляд при розгляді справ. Стратегічне мислення повинно бути спрямоване на те, щоб уявити компанію в майбутньому, в подальшій перспективі такою, якою вона

має бути, і вже потім приступити до роздумів, як цього домогтися. Стратегічне мислення – це здатність думати системно, тобто брати до уваги усі можливі перспективи, які досить часто спочатку здаються недосяжними для компанії.

Результатом стратегічного мислення має бути прийняття правильного адекватного стратегічного рішення. Можна створювати різноманітне програмне забезпечення, яке при зазначенні на вході відповідних даних давало б на виході готове рішення. Але штучний інтелект діє за чітким алгоритмом, який створює людина. В такий спосіб формуються стереотипні підходи під час розроблення стратегії. Так, можна стверджувати, що штучний інтелект може прораховувати набагато більше варіантів, ніж людина, він не допустить помилок у розрахунках, але не можна забувати, що він діє у вузьких рамках, які унеможливають критичний і системний підхід до вивчення ключової проблеми – основної потреби споживачів, яка задовольняється цим товаром чи послугою. Програмне забезпечення потрібне лише як допомога стратегу прийняти правильне рішення. Варто удосконалювати програмне забезпечення для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ. Автоматизована система «відкриє» очі стратега на оточуючий світ, дасть змогу виявити тенденції, прослідкувати закономірності, а вже створенням і реалізацією стратегії буде займатися людина, використовуючи при цьому свої знання – професійні, що стосуються фахових знань у галузі, та емпіричні, сформовані на основі здобутого життєвого досвіду.

Головними особливостями сучасного стратегічного мислення є:

- Критичність – означає, що потрібно дивитися на оточуючий світ із недовірою до існуючого стану, з можливим виявленням недоліків. Розум стратега завжди має бути в пошуках недосяжного ідеалу, а для цього насамперед потрібно усвідомити, чому теперішній стан не є найкращим. Розуміння проблем, недоліків є першим кроком до поступу організації вперед.

- Творчість – найважливіше після глибокого критичного аналізу креативно підійти до формування правильних стратегічних кроків, з

максимальною ефективністю використати наявні ресурси і скористатися можливостями, що ідентифіковані на етапі критичного аналізу.

- Системність – потрібно усвідомлювати місце кожного підрозділу у системі організації, місце організації у системі ринку, ринку – у глобалізованій економіці. Неприпустиме «вузьке» мислення.

- Об'єктивність – оцінка власних можливостей має бути адекватно тверезою з можливим врахуванням різноманітних сценаріїв подальшого розвитку. Прораховувати наслідки як песимістичних, так і оптимістичних прогнозів.

- Інноваційність – без продукування нових унікальних ідей складно досягти переваги. Інновації мають стосуватися кожного функціонального напрямку організації. Потрібно бути відкритими до залучення найновіших досягнень науки і техніки.

Для українських підприємств реалізація інноваційної стратегії сьогодні є чи не єдиним шляхом подолання рецесії, обумовленої світовою фінансовою кризою. Інновації забезпечують необхідну якість інвестицій, здійснюють вирішальний вплив на ефективність і конкурентоспроможність підприємств. Щоб реалізувати інноваційну стратегію та забезпечити розвиток конкуренції високих технологій, необхідно, щоб інвестиції, забезпечуючи удосконалення всіх видів інноваційної діяльності, пріоритетно зосереджувались на тих технологіях, які визначають конкурентну стратегію підприємства.

Передумови, які стимулюють інноваційну активність підприємств, пов'язані, у першу чергу, з інституціональними змінами, з виникненням нових потреб і переваг у споживачів, скороченням життєвого циклу товарів, підвищенням наукомісткості продукції.

Що стосується виробничих підприємств, основними питаннями у плані технічного розвитку та організації виробництва є створення й освоєння нових видів продукції та підвищення якості продукції, що випускається, а також впровадження прогресивної технології, механізації й автоматизації виробництва. Адже в умовах ринкової економіки планування виробничої

діяльності підприємства орієнтується на максимальне задоволення попиту потенційних споживачів у продукції. Під впливом науково-технічного прогресу відбувається швидке старіння продукції. Одна продукція відкидається ринком, в той час, як інша довгий час користується попитом у покупця. Саме нові товари дозволяють вчасно змінювати структуру асортименту і підтримувати обсяг продажу на рівні, що забезпечує стабільний фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства.

Випуск нової продукції включає великий комплекс робіт, значно більший, ніж оновлення існуючої продукції. В залежності від послідовності виконання робіт виділяють наступні стадії підготовки виробництва нового виробу:

1) Науково-дослідні роботи по створенню продукції, тобто комплекс досліджень, що проводиться з метою отримання обґрунтованих вихідних даних, принципів та шляхів створення нової продукції.

2) Дослідно-конструкторські розробки – комплекс робіт по створенню конструкторської і технологічної документації, виготовлення і використання дослідних зразків виробів.

3) Технічна підготовка виробництва – сукупність робіт, що забезпечує конструкторську і технологічну готовність підприємств до випуску нового виробу заданого рівня якості при встановлених строках, обсягах випуску та витратах. В свою чергу технічна підготовка включає конструкторську та технологічну підготовку. Конструкторська підготовка передбачає процес створення комплексу конструкторської документації, необхідної для виготовлення, її принципів експлуатації. Технологічна підготовка включає роботи по створенню та удосконаленню технологічних процесів, оформленню необхідної документації, проектуванню та виготовленню технологічної оснастки.

4) Освоєння виробництва – складова частина постачання продукції на виробництво, що включає обробку і перевірку підготовленого технологічного процесу та оволодіння практичними прийомами виготовлення продукції.

Освоєння виробництва є кінцевою стадією всієї підготовки виробництва, після чого починається серійний або масовий випуск продукції.

Однак перед тим, як розпочати виробництво і просування інноваційної продукції, підприємству необхідно взяти до уваги такі основні пункти:

- Інновації повинні прив'язуватись до потреб споживачів, а не до досягнення технічної переваги як самоцілі;

- Виведення на ринок інновації повинне супроводжуватися корисною інформацією про виріб, щоб споживачі могли розуміти чому саме це добре для них;

- Перед виведенням інновації на ринок необхідний глибокий маркетинговий аналіз, в тому числі й екологічних показників;

- Інновація не буде успішною, якщо не взято до уваги існуючу технологію;

- Маркетинг повинен підкреслити конкурентні переваги виробу.

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби ставлять також високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Адже тільки стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом в змозі передбачити і зумовити майбутнє, саме він на даний час є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби, а маркетингова стратегія є основним його інструментом, тому саме розробці маркетингових стратегій необхідно приділяти значну увагу підприємствам, що господарюють в сучасних умовах. Саме маркетингові стратегії допомагають фірмам цілеспрямовано просуватися вперед.

В процесі розробки стратегії підприємство повинно розглядати ситуацію в комплексі, а також об'єктивно дивитися на речі, що при грамотному підході дозволить виробити правильну та реальну програму дій, яка буде відповідати вимогам ринку та задовольняти розумні цілі, яких хоче досягнути підприємство. Проведення якісних маркетингових досліджень, і, відповідно,

організація відділу маркетингу на підприємстві, що відповідає сучасним вимогам, є пріоритетним видом діяльності при реалізації маркетингової стратегії. Щоб удосконалити маркетингову стратегію підприємства, треба у відділі маркетингу сконцентрувати фахівців у галузі інформатики, економіки, рекламних технологій, що дозволить підняти рівень маркетингових досліджень на якісно новий рівень. Це дозволить більш чітко формулювати цілі маркетингових досліджень, більш оперативно реагувати на зміну зовнішнього середовища організації, застосовувати прогресивні технології в області ефективної організації інтелектуальної праці, наприклад, використовувати метод «мозкового штурму». Концентрація таких фахівців в одному відділі під єдиним керівництвом дозволить проводити організацію маркетингових досліджень комплексно, з урахуванням всіх можливих аспектів. Також треба залучати фахівців власного підприємства до організації маркетингових досліджень, що дозволить витратити мінімум коштів, провести даний захід оперативно, тому що усунуто необхідність проведення заходів з відбору персоналу, потрібних у разі найму працівників зі сторони, а також зведено до мінімуму час, необхідний для адаптації персоналу у нових умовах роботи.

Наступним заходом щодо вдосконалення управління маркетингом на підприємстві є організація на підприємстві ради з маркетингу, що включає керівників провідних служб і відділів підприємства. Загальним завданням функціонування такої ради буде координація зусиль керівників різних підрозділів організації для здійснення ефективної програми з визначення і освоєння нових видів товарів і послуг з урахуванням положення підприємства на ринку в даній сфері бізнесу. Створення такої ради необхідно для вироблення єдиної маркетингової політики на підприємстві, оперативного прийняття управлінських рішень щодо впровадження нових видів товарів і послуг, що виявляються за допомогою проведених маркетингових досліджень, що, у свою чергу, дозволить підприємству максимально ефективно реагувати на тиск зовнішнього середовища, більш гнучко і швидко вносити корективи в комерційну діяльність фірми з урахуванням запитів споживачів.

На сучасних підприємствах повинен бути розроблений комплекс маркетингу, який дозволить упорядкувати цілі відділу маркетингу. Він включає в себе:

- Вивчення і оцінку зовнішнього середовища і внутрішнього середовища фірми.
- Створення нових товарів, які повною мірою відповідали б вимогам споживача.
- Визначення цінової політики.
- Просування товарів.
- Пробний маркетинг на основі малої партії нового товару, для того, щоб виявити динаміку продажів і рівня нормування попиту в рамках плану маркетингу.
- Організація служби сервісу, для того, щоб організувати збір і аналіз скарг і претензій, рекомендацій щодо підвищення якості товару та провести моніторинг якості нового продукту, введеного на ринок, який дозволяє своєчасно реагувати на виникаючі вимоги різних цільових груп споживачів.

Також ефективність функціонування служби маркетингу можна підвищити за рахунок:

- Чіткого розподілу праці;
- Диференціації посадових обов'язків;
- Розширення сфери діяльності в певному напрямку;
- Можливості концентрації на поставленому завданні;
- Чіткої координації виконуваних завдань і формулювання загальних цілей маркетингу;
- Підвищення мобільності функціонування служби маркетингу;
- Досягнення кінцевого результату за менший відрізок часу;
- Підвищення професіоналізму маркетолога;
- Підвищення матеріальної зацікавленості маркетолога, в залежності від кінцевої мети;
- Посилення впливу та авторитету маркетингової служби.

Сучасним менеджерам треба ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний курс підприємства. Вони повинні добре знати особливості діяльності своєї компанії, її сильні та слабкі сторони та використовувати стратегічне планування. Стратегічно орієнтовані організації мають істотні переваги, які при правильному використанні можуть зумовити вихід на лідируючі позиції в галузі. До таких переваг відносять:

- Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- Можливість врахувати об'єктивні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
- Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Виходячи з усього сказаного, можна зробити висновок, що стратегічна спрямованість є однією з головних складових успіху українських підприємств. У сьогоднішньому висококонкурентному світі розум стратега стає активом, ціна якого завжди зростає.

Висновки до розділу 5

На сьогоднішній день на українському ринку існує проблема, яка полягає в тому, що вітчизняні підприємства приділяють недостатньо уваги стратегічному управлінню своєю діяльністю, що пояснюється економічними, політичними та соціально-психологічними особливостями, які панують сьогодні в країні. Реалії сучасного ринкового середовища, які полягають у мінливості і непередбачуваності, зумовлюють необхідність застосування в процесі господарської діяльності основних принципів стратегічного менеджменту і формулювання чіткої стратегії розвитку. З метою подолання кризових явищ та успішного функціонування і розвитку українським підприємствам рекомендується:

- стратегічне мислення (поєднання раціонального і творчого підходів до розробки стратегії розвитку фірми, з урахуванням поточної ситуації та усіх можливих перспектив);
- активна інноваційна діяльність;
- посилення ролі відділу маркетингу та залучення до маркетингової діяльності провідних фахівців підприємства.

РОЗДІЛ 6

ОХОРОНА ПРАЦІ В ГАЛУЗІ

6.1 Аналіз нормативно-правових документів, що регламентують дотримання вимог охорони праці на КТ «Україна»

Дотримання вимог охорони праці на підприємстві КТ «Україна» регламентується нормативно-правовими документами, що прийняті для виконання на всіх підприємствах України і є обов'язковими для всіх фізичних та юридичних осіб. Такими документами є:

1. *Закон України «Про охорону праці»* від 14 жовтня 1992 р. (остання версія – редакція від 25.06.2011) [27], який визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

2. *Кодекс законів про працю України* від 10 грудня 1971 р. (остання версія – тлумачення від 22.02.2012) [34], який визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці, регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

3. *Закон України «Про загальнообов'язкове державне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності»* від 23 вересня 1999 р. (остання версія – редакція від 01.01.2011) [24], який відповідно до Конституції України та Основ

законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування визначає правову основу, економічний механізм та організаційну структуру загальнообов'язкового державного соціального страхування громадян від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які призвели до втрати працездатності або загибелі застрахованих на виробництві.

4. *«Основи законодавства України про охорону здоров'я»* від 19 листопада 1992 р. (поточна версія – редакція від 13.01.2012) [47], які гарантують, що кожна людина має природне невід'ємне і непорушне право на охорону здоров'я. Суспільство і держава відповідальні перед сучасним і майбутніми поколіннями за рівень здоров'я і збереження генофонду народу України, забезпечують пріоритетність охорони здоров'я в діяльності держави, поліпшення умов праці, навчання, побуту і відпочинку населення, розв'язання екологічних проблем, вдосконалення медичної допомоги і запровадження здорового способу життя. Основи законодавства України про охорону здоров'я визначають правові, організаційні, економічні та соціальні засади охорони здоров'я в Україні, регулюють суспільні відносини у цій галузі з метою забезпечення гармонійного розвитку фізичних і духовних сил, високої працездатності і довголітнього активного життя громадян, усунення факторів, що шкідливо впливають на їх здоров'я, попередження і зниження захворюваності, інвалідності та смертності, поліпшення спадковості.

5. *Закон України «Про пожежну безпеку»* від 17 грудня 1993 р. (остання версія – редакція від 12.06.2011) [28], який вказує на те, що забезпечення пожежної безпеки є невід'ємною частиною державної діяльності щодо охорони життя та здоров'я людей, національного багатства і навколишнього природного середовища. Цей Закон визначає загальні правові, економічні та соціальні основи забезпечення пожежної безпеки на території України, регулює відносини державних органів, юридичних і фізичних осіб у цій галузі незалежно від виду їх діяльності та форм власності.

6. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24 лютого 1994 р. (остання версія – редакція від 12.06.2011) [23], що регулює суспільні відносини, які виникають у сфері забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя, визначає відповідні права і обов'язки державних органів, підприємств, установ, організацій та громадян, встановлює порядок організації державної санітарно-епідеміологічної служби і здійснення державного санітарно-епідеміологічного нагляду в Україні.

7. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15 вересня 1999 р. (остання версія – редакція від 11.06.2009) [30], який визначає особливості правового регулювання, засади створення, права та гарантії діяльності професійних спілок.

8. *Нормативно-правові акти з охорони праці.* Міжгалузеві та галузеві ДНАОП, стандарти системи стандартів безпеки праці (ГОСТ ССБП), Державні стандарти України з питань безпеки праці (ДСТУ), санітарні норми (СН), державні санітарні правила і норми (Дсан ПіН), будівельні норми і правила (ДБН) та ін.

9. *Накази, розпорядження, положення, інструкції, інші розпорядчі документи,* що розроблюються адміністрацією КТ «Україна» і є обов'язковими до виконання робітниками, щодо охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки.

У зв'язку з тим, що працівники адміністрації КТ «Україна» виконують роботу із використанням персональних комп'ютерів наведемо ряд нормативних документів, що *регламентують роботу з офісною технікою*, а саме: ВСН 4559-88 Тимчасові санітарні норми і правила для працівників обчислювальних центрів, ДСТУ ISO 9241-3:2001, ДСТУ ISO 9241-2:2004, ДСТУ ISO 9241-5:2004, ДСТУ ISO 9241-6:2004, ДСТУ ISO 9241-7:2004, ДСТУ ISO 9241-9:2004(2006) Ергономічні вимоги до роботи з відеотерміналами в офісі, ДСанПІН 3.3.2-007-98 Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин,

Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин, затверджені наказом № 65 Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду від 26 березня 2010 р. [44]

6.2. Методика оцінки соціальної і соціально-економічної ефективності заходів щодо покращення охорони праці на КТ «Україна»

Ефективність заходів щодо поліпшення умов і охорони праці оцінюється, в першу чергу, за показниками соціальної ефективності, які передбачають створення умов праці, що відповідають санітарним нормам і вимогам правил безпеки. Покращення умов і охорони праці призводить до зменшення кількості виробничих травм, загальної і професійної захворюваності; до скорочення чисельності працівників, що працюють в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам; зменшення кількості випадків виходу на пенсію за інвалідністю внаслідок травматизму чи професійної захворюваності; скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці тощо.

Соціально-економічна ефективність розраховується з метою:

- економічного обґрунтування планових заходів, необхідних для вибору оптимальних варіантів технологічних, ергономічних та організаційних рішень;
- визначення фактичної ефективності заходів щодо поліпшення умов і охорони праці;
- оцінки результатів управління виробництвом на різних рівнях;
- розрахунку необхідних витрат для приведення умов праці на робочих місцях у відповідність до нормативних вимог;
- визначення раціональних розмірів матеріального стимулювання працівників підприємства, науково-дослідних, конструкторських і проектних організацій за розробку і запровадження працезохоронних заходів.

Оцінка соціально-економічної ефективності працезохоронних заходів здійснюється на підприємствах усіх форм власності, у тому числі на робочому місці, ділянці, в цеху. Вона може визначатися також по галузі та в державі в цілому.

Показники соціальної і соціально-економічної ефективності розраховуються як відношення величин соціальних або соціально-економічних результатів до витрат, необхідних для їх здійснення. Такі показники характеризують кількість умовних одиниць сукупного об'єму соціального чи соціально-економічного результату в розрахунку на одиницю витрат.

Оцінювати економічні аспекти охорони праці слід за допомогою методів оцінки соціальної й економічної ефективності заходів по створенню умов праці, що відповідають чинним нормативним актам з охорони праці.

Для оцінки соціальної ефективності заходів з удосконалення умов та охорони праці на КТ «Україна» використовуються такі показники:

1. Скорочення кількості робочих місць (ΔK), що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки праці, розраховується за формулою:

$$\Delta K = \frac{K_1 - K_2}{K_3} * 100\%, \quad (6.1)$$

де K_1 K_2 – кількість робочих місць, що не відповідають санітарним нормам до і після проведення заходів;

K_3 – загальна кількість робочих місць.

2. Скорочення чисельності працівників ($\Delta \mathcal{C}$), які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам, визначається за формулою:

$$\Delta \mathcal{C} = \frac{\mathcal{C}_1 - \mathcal{C}_2}{\mathcal{C}_3} 100\%, \quad (6.2)$$

де $\mathcal{C}_1$, $\mathcal{C}_2$ – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, осіб;

$\mathcal{C}_3$ – річна середньооблікова чисельність працівників, осіб.

3. Збільшення кількості машин, механізмів (ΔM) та виробничих приміщень (ΔB), приведених до вимог норм охорони праці, визначається за формулами:

$$\Delta M = \frac{M_1 - M_2}{M_3} * 100\%, \quad (6.3)$$

$$\Delta B = \frac{B_1 - B}{B_3} * 100\%, \quad (6.4)$$

де M_1, M_2 – кількість машин, механізмів, що не відповідають нормативним вимогам до і після проведення заходу, шт.;

M_3 – загальна кількість машин і механізмів, шт.;

B_1, B_2 – кількість виробничих приміщень, які не відповідають нормативним вимогам до і після здійснення заходу, шт.; збільшення кількості машин, механізмів і виробничих приміщень, приведених у відповідність до вимог нормативних актів;

B_3 – загальна кількість виробничих приміщень, шт.

4. Зменшення коефіцієнта частоти травматизму (ΔK_q) визначається за формулою:

$$\Delta K_q = \frac{N_1 - N_2}{\text{Ч}_3} * 100\%, \quad (6.5)$$

де N_1, N_2 – кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу;

Ч_3 – річна середньооблікова чисельність працівників, осіб.

5. Зменшення коефіцієнта тяжкості травматизму (ΔK_m):

$$\Delta K_m = \frac{D_1}{N_1} - \frac{D_2}{N_2}, \quad (6.6)$$

де D_1, D_2 – кількість днів непрацездатності через травматизм відповідно до і після проведення заходу.

6. Зменшення коефіцієнта частоти професійних захворювань через несприятливі умови праці:

$$\Delta K_3 = \frac{3_1 - 3_2}{\text{Ч}_3} * 100\%, \quad (6.7)$$

де $3_1, 3_2$ – кількість випадків професійних захворювань відповідно до і після проведення заходу

7. Зменшення коефіцієнта тяжкості захворювання:

$$\Delta K_{3m} = \frac{D_{31}}{N_{31}} - \frac{D_{32}}{N_{32}}, \quad (6.8)$$

де D_{31}, D_{32} – кількість днів тимчасової непрацездатності через хвороби відповідно до і після проведення заходу;

N_{31}, N_{32} – кількість випадків захворювання відповідно до і після проведення заходу.

8. Зменшення кількості випадків виходу на пенсію за інвалідністю внаслідок травматизму чи професійного захворювання:

$$\Delta \mathcal{C}_i = \frac{\mathcal{C}_{i1} - \mathcal{C}_{i2}}{\mathcal{C}_3} * 100\%, \quad (6.9)$$

де $\mathcal{C}_{i1}, \mathcal{C}_{i2}$ – чисельність працівників, що стали інвалідами відповідно до і після проведення заходу, осіб.

9. Скорочення плинності кадрів через несприятливі умови праці:

$$\Delta \mathcal{C}_n = \frac{\mathcal{C}_{n1} - \mathcal{C}_{n2}}{\mathcal{C}_3} * 100\%, \quad (6.10)$$

де $\mathcal{C}_{n1}, \mathcal{C}_{n2}$ – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням через несприятливі умови праці відповідно до і після проведення заходу, осіб.

6.3. Показники тяжкості та напруженості трудового процесу на підприємстві

Критерієм фізичного навантаження на організм людини в процесі праці у швейній галузі є важкість (тяжкість) праці; критерієм навантаження на нервову систему є напруженість праці.

Важкість (тяжкість) праці – характеристика трудової діяльності людини, яка визначає ступінь залучення до роботи м'язів і відображає фізіологічні витрати внаслідок фізичного навантаження.

Фізична важкість для працівника визначається, як правило, робочим положенням, характером робочих рухів, ступенем напруження фізіологічних функцій, процесом зниження витривалості, завантаженістю робочого дня.

Напруженість праці – характеристика трудового процесу, що відображає навантаження переважно на нервову систему. Напруженість праці визначається ступенем складності завдання; характером виконуваної роботи; сенсорним

навантаженням (зорові, слухові аналізатори); емоційним навантаженням, монотонністю навантаження; щільністю робочого дня.

Для того, щоб дати оцінку відповідності праці біологічним можливостям організму людини та оцінити ступінь потенційної небезпеки психофізіологічних чинників для працівника, необхідно мати кількісну характеристику небезпечних чинників на робочому місці і еталон порівнянь, визначений як безпечний рівень чинників. Такими еталонами є гігієнічні нормативи, які являють собою кількісні показники, що характеризують оптимальні чи допустимі рівні важкості та напруженості праці. Основним документом, що регламентує гігієнічну класифікацію умов праці за показниками важкості та напруженості праці на КТ «Україна» є "Гігієнічна класифікація за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу", затверджена Міністерством охорони здоров'я України 31 грудня 1997 року, № 382.

Організм людини може безхворобливо переносити вплив небезпечних та шкідливих чинників тільки доти, доки вони не перевищують оптимальних і допустимих рівнів та часу витривалості, що зумовлено функціональними особливостями людського організму.

Висновки до розділу 6

Дотримання вимог охорони праці на підприємстві КТ «Україна» регламентується нормативно-правовими документами, що прийняті для виконання на всіх підприємствах України і є обов'язковими для всіх фізичних та юридичних осіб.

РОЗДІЛ 7

БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

У процесі господарської діяльності людей нерідко виникають порушення (інколи навіть незворотні) рівноваги в компонентах середовища їх існування. Це безпосередньо або опосередковано впливає (чи може вплинути) на населення і середовище його існування, і призводить до негативних змін у їх відтворенні. Реально чи потенційно існуючу можливість негативного впливу на них, що може призвести до змін рівноваги їх складових компонентів із завданням їм шкоди (наприклад, погіршення стану, небажані динамічні чи структурні зрушення тощо), можна розглядати як категорію «небезпека».

Джерелами ініціювання небезпеки можуть бути умови та фактори, які містять у собі (або у різній сукупності виявляють) негативні (шкідливі) властивості чи деструктивну природу. За генезисом всі джерела небезпеки умовно можна поділити на три групи:

- природні - потенційна можливість небезпечного впливу на людей з боку природного середовища;
- техногенні - пов'язані з накопиченням енергії та речовини у технічних системах, які впливають (чи можуть вплинути) на населення, довкілля та об'єкти економіки;
- соціальні - обумовлені соціальними конфліктами, що можуть викликати соціальні потрясіння.

Оскільки небезпека об'єктивно властива всім процесам, що протікають з використанням енергії, речовини та інформації, то, відповідно, виникає протиріччя між соціально-економічними потребами людей, діяльністю, за допомогою якої вони задовольняються, та потребами людей у безпеці. Неузгодженість у системі «потреби - господарська діяльність - безпека» можна усунути завдяки створенню елементів системи безпеки.

За функціональною ознакою комплексну безпеку території поділяють на військову, соціально-політичну, економічну, екологічну, інформаційну, етнічну та інші види.

За масштабами територіального поширення виділяють: глобальний, транснаціональний, національний (або державний), регіональний та локальний ієрархічні рівні безпеки.

В залежності від місця знаходження джерела небезпеки національну безпеку поділяють на внутрішню та зовнішню. Розглядають також безпеку суспільства в цілому та окремого індивіда (соціальна та індивідуальна безпека). Усі перелічені вище рівні безпеки тісно взаємопов'язані і взаємопідпорядковані (наприклад, неможливо забезпечити безпеку певного регіону, якщо в цілому країні загрожує певний вид небезпеки). Головним об'єктом безпеки є людина. Саме тому здатність забезпечення безпеки особистості (індивідууму) виступає критерієм для всіх інших рівнів безпеки. А одна з головних функцій держави полягає в забезпеченні безпеки суспільства через розробку та впровадження у господарську діяльність інструментів та заходів державного регулювання безпеки.

Отже, забезпечення належного рівня безпеки передбачає створення системи безпеки, яку можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів (організаційних, правових, економічних, технічних, наукових та інших), направлених на підтримання стану рівноваги в навколишньому середовищі та суспільстві.

У загальному розумінні, категорію «безпека» можна трактувати як стан захищеності життєво важливих інтересів усіх об'єктів безпеки (держави, суспільства, особистості) від реальних чи потенційних, різних за своїм походженням, зовнішніх та внутрішніх небезпек: політичних, економічних, військових, інформаційних, екологічних тощо.

В залежності від ймовірності виникнення небезпек природного, техногенного і соціального походження можна виділити: абсолютну, прийнятну та неприйнятну безпеку.

Абсолютна безпека - це стан системи, коли відсутня будь-яка небезпека, тобто її рівень наближається до нуля.

Прийнятний рівень безпеки вказує на те, що у системі існує небезпека, проте рівень останньої знаходиться у допустимих (прийнятних для суспільства) межах.

Неприйнятна безпека - це такий стан системи, за якого небезпека знаходиться в загрозовому становищі для населення, навколишнього природного середовища та економіки.

Складовою комплексної безпеки території є екологічна безпека - тобто такий стан навколишнього природного середовища, за якого гарантована захищеність життєво важливих інтересів держави (особи, суспільства) від реальних чи потенційних загроз, що створюються природним або антропогенним впливом на навколишнє природне середовище.

Складовими екологічної безпеки є природна та техногенна безпеки.

Термін «природна безпека» характеризує стан захищеності людини, населення та довкілля від потенційно небезпечних природних явищ або впливу їх наслідків.

У широкому розумінні техногенна безпека - це відсутність дій, станів чи процесів у техносфері, які прямо чи опосередковано призводять (або можуть призвести) до негативних змін (наслідків) у навколишньому природному середовищі, відтворенні населення та економіці. При забезпеченні техногенної безпеки необхідно враховувати потенційну техногенну небезпеку, що пов'язана із наявністю серед об'єктів техносфери таких, раптові порушення технічних та технологічних процесів на яких можуть стати причиною виникнення значних за масштабами аварій чи катастроф.

Однак, нерідко трапляється, що прояв одного із видів небезпеки стає причиною виникнення небезпеки іншого виду. Тому екологічна безпека - це стан захищеності населення та довкілля від різноманітних видів небезпеки природного та техногенного походження.

В результаті техногенних аварій та стихійних лих виникають умови, які визначаються як НС, іншими словами НС - це порушення нормальних умов життя і діяльності людей на об'єкті або території, спричинене аварією, стихійним лихом або іншими чинниками, що призвело (може призвести) до загибелі людей та/або значних матеріальних втрат.

У більш вузькому значенні, НС - це практично майже неконтрольована подія природного чи техногенного характеру, яка призводить до значних екологічних та економічних втрат, пов'язаних із руйнуванням природних та створених людиною об'єктів, забруднення навколишнього природного середовища, загибелі або травмування людей та інших негативних соціальних наслідків.

НС природного чи техногенного характеру порушує соціальну, економічну, інформаційно-управлінську, технологічну упорядкованість суспільства. Віднесення НС до певного ступеня тяжкості відбувається на основі оцінки масштабів впливу, тобто рівня змін у суспільно-господарському комплексі території.

В цілому виходячи з міжнародної і вітчизняної практики можна сформулювати такі принципи забезпечення безпеки:

- принцип безумовного примату безпеки як найважливішого елементу якості життя і соціального прогресу. Оскільки все більша частина населення виходить із системи соціальних цінностей, яка передбачає безумовний пріоритет збереження здоров'я людини над будь-якими іншими елементами якості життя, виникає проблема гарантії вказаного пріоритету, тобто його конституювання. Проблема екологічної безпеки стає центральним завданням соціальних реформ, найважливішою метою економіки, центральною національною ідеєю. Якщо безпека - найважливіша характеристика якості життя, вона має виступати як індикатор стану економічної системи і є одним з критеріїв успішності економічної реформи, в основі якої лежить концепція суспільства нового типу, орієнтованого на екологічну безпеку;

- принцип прийнятного ризику, покликаний визначити нижню допустиму межу ризику на основі міжгалузевих і внутрігалузевих порівнянь. Наприклад, на базі вказаного принципу пропонується, щоб ризик нових технологій був, у крайньому випадку, на порядок нижче, ніж діючих;

- принцип мінімального ризику (небезпеки) - будь-які витрати на захист людини виправдані: впроваджуються усі технічно доступні заходи захисту; рівень небезпеки встановлюється настільки низьким, наскільки це реально можливо. Цей принцип найбільшою мірою відповідає пріоритету безпеки серед інших життєвих благ. Проте його здійснення може потребувати таких витрат, які будуть непосильними для підприємств, регіонів і навіть держави. Більше того, цілком вірогідно, що максимальна безпека виявляється недостатньою ще і за технічними причинами, адже відомо, що стан технології і наявні в реальності технічні рішення не завжди здатні забезпечити «нульовий ризик»;

- принцип послідовного наближення до абсолютної безпеки. Він знайшов своє застосування у питаннях оборони, коли вимагалось створити систему завчасного виявлення нападу стратегічних сил противника. Метод послідовного наближення до абсолютної безпеки, наприклад, може бути реалізований стосовно до енергетики у вигляді такої схеми. Початковий етап: на рівні галузі здійснюється аналіз технічних варіантів досягнення безпеки для різних видів одних і тих конструкцій технологічного обладнання і його захисту. Наступний крок - дослідження варіантів концентрації і розміщення потужностей, які вводяться і забезпечують мінімум ризику виникнення крупних аварій. Нарешті, якщо виясниться, що існуюча економічна система в принципі суперечить вимогам безпеки, виникає потреба у її реформуванні;

- принцип неспіврозмірності економічного і соціального ефектів і безумовний пріоритет останнього. НС не тільки приводять до економічних втрат, але і викликають людські жертви, завдають втрат здоров'ю людей. Оцінити величину соціальних втрат важко, тому що наслідки НС носять, як правило, довгостроковий характер.

Висновки до розділу 7

Забезпечення сталого соціально-економічного розвитку будь-якої держави, в тому числі України, має супроводжуватися формуванням безпечного стану довкілля для життєдіяльності суспільства і кожної людини, забезпеченням прийняттого рівня екологічної безпеки, спираючись на досконалу правову систему.

Україна, площа якої в загальносвітовій площі суші становить лише 0,4 відсотки, видобуває, переробляє й використовує в технологічних процесах майже 4 відсотки світового обсягу залучених до народногосподарського обороту мінерально-сировинних ресурсів. Ці навантаження ускладнюють функціонування техносфери і супроводжуються посиленням антропогенної дії на довкілля. Дійсний стан справ говорить про те, що загострення економіко-екологічної кризи в Україні обумовлено не достатньо виваженою стратегією держави у сфері екологічної безпеки.

Нинішня орієнтація відповідних органів управління на функції швидкого реагування на НС та надання допомоги потерпілому населенню повинна радикально змінюватися. Успішне вирішення цього питання можливе лише за науково-обґрунтованого вивченні ситуації, що склалася у сфері екологічної безпеки, та надання пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення системи її регулювання. Від цього залежить, наскільки держава повною мірою зможе реалізувати конституційні права громадян щодо безпечного довкілля, життєдіяльності та раціонального використання природних ресурсів. Держава зобов'язана бути спроможною визначити межі, у яких допустима екологічно нерегламентована активність - виробнича діяльність, вільне підприємництво. Держава, включаючи: парламент, уряд, місцеві органи влади, має поліпшити систему законів, відповідальності і жорстко контролювати виконання затверджених вимог. Україна повинна разом із світовим співтовариством вести активну діяльність щодо пошуків взаємоприйнятних шляхів вирішення цих питань.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено діяльність КТ «Україна» в умовах його маркетингової орієнтації. Це дасть змогу підприємству належним чином сформувати товарний асортимент та інші елементи маркетингової політики, об'єктивно оцінити свої сильні та слабкі сторони, можливості та проблеми, визначити переваги в конкурентній боротьбі, обрати правильний напрям стратегічного розвитку.

1) В умовах ринкової економіки підприємства самостійно обирають свою маркетингову стратегію. Одним із її головних складових елементів, який забезпечує підприємствам успішне функціонування в сучасних умовах маркетингової орієнтації, є ефективна маркетингова політика, зорієнтована на довгостроковий період. На нашу думку, діяльність підприємства в умовах маркетингової орієнтації – це система дій підприємства, яка пов'язана з прийняттям та реалізацією комплексу рішень щодо формування товарного портфеля та забезпечення конкурентоспроможності товарів для досягнення стратегічних цілей. Елементами маркетингової політики підприємства є: товарний асортимент, якість та конкурентоспроможність продукції, товарна марка, упаковка та ін.

2) Маркетингова стратегія є основою розробки загальної стратегії розвитку підприємства. Вона носить комплексний характер та розраховується на довгострокову перспективу. Усі можливі маркетингові стратегії підприємства зводяться до трьох типів: стратегії зростання, стратегії конкурентних переваг, конкурентні стратегії. Рішення щодо маркетингових стратегій приймаються також відносно стадії життєвого циклу, на якій знаходиться товар підприємства. Оскільки маркетингова стратегія призначена для того, щоб визначити і сконцентрувати увагу підприємства на найбільш пріоритетних елементах його маркетингової діяльності, для її визначення використовують, як правило, методи портфельного аналізу – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою

господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки.

3) Дослідження основних аспектів виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності КТ «Україна» показало, що дане підприємство має великі можливості розвитку з точки зору виробничих потужностей, науково-технічного потенціалу та величини ринків збуту. Проте існують певні перешкоди, такі як кризовий стан економіки України, непривабливий інвестиційний клімат, скорочення промислового будівництва і, як наслідок, зменшення обсягів реалізації продукції.

4) На основі аналізу маркетингового середовища та SWOT – аналізу КТ «Україна» рекомендується використовувати:

1. Стратегію зростання: використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем його діяльності; розширення торгових площ, стратегічні альтернативи: інтенсивне зростання; збільшення збуту існуючих товарів (застосування стимулювання збуту, мерчандайзинг); пошук нових постачальників, контроль за якістю товару, моніторинг цін конкурентів;

2. Диверсифікаційне зростання: концентрична диверсифікація (розподіл нових товарів за налагодженими збутовими каналами), керівництву необхідно приділити особливу увагу на здійснення товарної та цінової політики. Тому доцільно при розробці стратегії підприємства виділити ці складові як найбільш важливі.

5) Оцінка товарного асортименту досліджуваного підприємства методом ABC-аналізу показала, що дві з восьми товарних груп підприємства належать до категорії «А», тобто найбільш прибуткових, дві – до категорії «В» з середньою прибутковістю, і чотири – до категорії «С», тобто найменш прибуткових. Здійснення портфельного аналізу підприємства за матрицею БКТ виявило, що в її бізнес-портфелі знаходяться три «собаки», четверо «важких дітей» та одна «зірка». Аналіз господарського портфеля за матрицею Мак-Кінсі встановив, що чотири бізнес-одиниці знаходяться в зоні середньої

привабливості ринку і середньої конкурентоспроможності, причому три з них наближаються до зони програвших і одна – до зони переможців; дві бізнес-одиниці перебувають в зоні середньої привабливості ринку і високої конкурентоспроможності, і дві – в зоні високої привабливості ринку і середньої конкурентоспроможності. Матриця Ансоффа виявила, що всі товарні групи підприємства знаходяться в зоні «наявні товари – наявні ринки».

б) Результати портфельного аналізу КТ «Україна», проведеного за трьома матричними методами, дозволили подати певні рекомендації щодо вибору подальших шляхів розвитку окремих СГП підприємства.

Матриця БКГ: піна монтажна та будівельна хімія, абразивний та алмазний інструмент та слюсарний, столярний інструмент («собаки») – інвестувати для збереження зайнятих позицій або припинити реалізацію; зварювальні матеріали, побутова та кліматична техніка, електро-та бензоінструмент та мототехніка («важкі діти») – посилено інвестувати для захоплення більшої частки ринку (шляхом зменшення матеріало- і трудомісткості); мийки високого тиску («зірка») – оберігати зайняту частку ринку і намагатися збільшити її (шляхом зменшення матеріало- і трудомісткості та зниження ціни).

Матриця Мак-Кінсі: піна монтажна та будівельна хімія, абразивний та алмазний інструмент, зварювальні матеріали та слюсарний, столярний інструмент – «зібрати врожай» (наприклад, шляхом продажу бізнесу) і піти з ринку; Зварювальні матеріали – інвестувати з метою покращення зайнятої позиції, збільшувати конкурентоспроможність; Побутова та кліматична техніка та мийки високого тиску – інвестувати в ріст на зайнятих сегментах посилювати своє лідерство на ринку; Електро-та бензоінструмент та мототехніка – концентрувати зусилля на підтримці та посиленні сильних сторін і конкурентних переваг, виявляти і усувати слабкі сторони, запобігати їх виникненню.

Матриця Ансоффа: СГП КТ «Україна» за матрицею Ансоффа знаходяться в зоні «наявних ринків та наявних продуктів». Стратегія, яку рекомендує матриця – «глибоке проникнення», тобто стратегія розширення ринку. Вона

припускає незначний обсяг розширення діяльності фірми в умовах, коли відомий і добре освоєний продукт продається в рамках незмінного існуючого ринку. У цьому випадку передбачається скорочення витрат виробництва й обігу, активізація рекламної діяльності, зміна цінової політики і, як наслідок, збільшення частоти й обсягу споживання продукту, виявлення нових засобів його застосування, розширення комплексу супутніх послуг.

Для реалізації всіх рекомендованих стратегій необхідні значні інвестиції.

ДОДАТКИ