

**КРАУС КАТЕРИНА МИКОЛАЇВНА**

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ  
МАЛИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**МОНОГРАФІЯ**

Центр учбової літератури  
Київ – 2015

УДК (658:339.138):334.012.64

ББК 65.422.1-32

К 78

**Рецензенти:**

**Ю. А. Дайновський**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Львівської комерційної академії;

**Г. М. Поченчук**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича.

**Краус К. М.**

К 78 Управління маркетингом малих торговельних підприємств: Монографія. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 226 с.

**ISBN 978-611-01-0764-8**

Монографію присвячено розробці науково-теоретичних засад, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління маркетингом малих торговельних підприємств. Розкрито сучасні наукові підходи до розуміння сутності поняття “управління маркетингом”. Виявлено проблеми і тенденції розвитку малих торговельних підприємств. Удосконалено структуру процесу управління маркетингом.

У роботі визначено стан і умови діяльності малих торговельних підприємств. Встановлено організаційно-економічні чинники і суперечності управління маркетингом. Здійснено оцінку рівня управління маркетингом малих торговельних підприємств. З’ясовано особливості формування процесу бенчмаркінгу на малих торговельних підприємств. Розроблено внутрішньо- і зовнішньоорганізаційний блоки форм реалізації ефективного управління маркетингом. Оцінено ефективність управління маркетингом малого торговельного підприємства.

Видання рекомендовано для науковців, аспірантів, студентів економічних навчальних закладів і практиків, які здійснюють управління маркетингом малих торговельних підприємств.

УДК (658:339.138):334.012.64

ББК 65.422.1-32

ISBN 978-611-01-0764-8

© Краус К. М., 2015

© ЦУЛ, 2015

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	7
1.1. Економічна сутність поняття “управління маркетингом”, зародження та еволюція управлінських концепцій маркетингу .....	7
1.2. Проблеми і тенденції розвитку малих торговельних підприємств.....	27
1.3. Характерні риси етапів процесу управління маркетингом малих торговельних підприємств та їх модифікація в сучасних умовах .....	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	62
2.1. Сучасний стан та умови діяльності малих торговельних підприємств .....	62
2.2. Організаційно-економічні чинники і суперечності процесу управління маркетингом малих торговельних підприємств .....	78
2.3. Комплексна оцінка та аналіз рівня управління маркетингом малих торговельних підприємств .....	91
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ДОМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	107
3.1. Особливості формування та застосування бенчмаркінгу на малих торговельних підприємствах .....	107
3.2. Форми реалізації ефективного управління маркетингом малих торговельних підприємств і перспективи їх практичного впровадження.....	121
3.3. Оцінювання ефективності управління маркетингом малих торговельних підприємств .....	139
ВИСНОВКИ.....	155
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	158
ДОДАТКИ.....	178

## ВСТУП

*Розгадуючи секрет успіху управліців,  
варто дивитись не на рішення, а на  
спосіб, який дозволить прийти до нього*

*Джастін Менкес,  
керівник Executive Intelligence Group,  
бізнес-експерт*

В сучасних умовах господарювання в Україні малим торговельним підприємствам належить пріоритетна роль у створенні сприятливого конкурентного середовища, що забезпечує формування ефективних стимулів для інвестування та удосконалення фінансово-кредитних механізмів. Однак, малі торговельні підприємства діють в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища, зростання товарної насиченості ринку і загострення конкурентної боротьби.

Сьогодні більшість малих торговельних підприємств України й досі не застосовують маркетингових стратегій, не розробляють оперативних заходів у сфері маркетингу. Невміння швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури і традиційність підприємницького мислення є своєрідним бар'єром на шляху ефективної комерційної діяльності малих торговельних підприємств.

Все це вимагає від них пошуку оптимальних шляхів забезпечення довгострокової позиції на ринку, застосування нових концепцій і моделей управління діяльністю задля досягнення комерційного успіху. Перспективним способом подолання економічної нестабільності є вміння малих торговельних підприємств адаптуватися до ринкової ситуації.

За цих умов, пріоритетне місце належить зміні управлінської філософії малих торговельних підприємств, орієнтованої на маркетинг. Вивчення особливостей, проблем і перспектив управління маркетингом малих торговельних підприємств має вагоме теоретичне та практичне значення.

Управлінські рішення, націлені на маркетинг, стають сьогодні одними із найскладніших завдань діяльності, які суттєво впливають на інші функціональні сфери малих торговельних підприємств. Зростає актуальність питань глибокої орієнтації на споживачів, збільшується необхідність взаємозв'язку розрізаних елементів управлінської діяльності, що дозволить вирішувати гострі ринкові проблеми більш

раціональним шляхом, своєчасно виявляти потенційні можливості малих торговельних підприємств і використовувати їх, планувати діяльність з урахуванням тенденцій споживчого попиту.

Враховуючи важливість цих питань для економіки України, опираючись на вивчення і науковий аналіз світового досвіду, сьогодні слід поглибити теоретичні засади управління маркетингом малих торговельних підприємств шляхом дослідження економічної сутності поняття “управління маркетингом” та еволюції управлінських концепцій маркетингу, виявлення проблем і тенденцій розвитку малих торговельних підприємств, узагальнення характерних рис етапів процесу управління маркетингом та їх модифікації в сучасних умовах.

Це дасть змогу вирішити таку важливу наукову проблему, як вибір малими торговельними підприємствами ефективної управлінської концепції маркетингу для застосування, а також виявити перспективи застосування інноваційних управлінських концепцій маркетингу в практиці українських малих торговельних підприємств.

Особливу увагу варто приділити аналізу практики управління маркетингом малих торговельних підприємств в Україні. Це має вагоме значення за умов необхідності посилення ринкової орієнтації підприємств. Разом з тим, визначення сучасного стану і умов діяльності малих торговельних підприємств дозволить вирішувати існуючі проблеми, швидко виявляти ринкові можливості та загрози.

В умовах невизначеності і динамічних змін зовнішнього оточення розробити й реалізувати середньо- та довгострокові програми розвитку малих торговельних підприємств надзвичайно складно. А оскільки їх комерційний успіх є складовою економічного процвітання України, то врахування чинників маркетингового середовища є невід’ємною частиною діяльності малих торговельних підприємств.

Недостатнє реформування сфери діяльності малих торговельних підприємств, недосконале законодавство, економічні коливання, активна діяльність тіньового сектора економіки, соціальні конфлікти – це далеко неповний перелік факторів, що мають високий рівень мінливості та непередбачуваності. Тому, слід ґрунтовно та всебічно досліджувати організаційно-економічні чинники і суперечності процесу управління маркетингом малих торговельних підприємств, що дозволить визначити їх місце і роль в економіці України.

Пристосування малих торговельних підприємств України до засад ринкової економіки проходить нині повільно та важко, що зумовлює необхідність підвищення ефективності управління маркетингом на них. Особливе значення при вирішенні цього питання має бенчмаркінг

як технологія дослідження та впровадження оптимальних підходів до здійснення діяльності, що дозволяє розкрити потенційні можливості, уникнути ряд маркетингових ризиків і досягти комерційного успіху.

Необхідною сьогодні є розробка внутрішньо- та зовнішньоорганізаційних блоків форм реалізації ефективного управління маркетингом малих торговельних підприємств України. Їх реалізація забезпечить покращення внутрішнього потенціалу, результативність та розвиток малих торговельних підприємств.

Доцільним вважаємо проведення, оцінки ефективності управління маркетингом малого торговельного підприємства шляхом побудови структурно-функціональної моделі типу AS-IS бізнес-процесу, що дозволяє представити управління маркетингом у вигляді контекстної та декомпозиційної діаграм і виявити його входи та виходи, визначити інформацію, що використовується на кожному етапі даного процесу, виявити слабкі місця в управлінні маркетингом.

Потреба проведення ґрунтовного наукового дослідження з проблем управління маркетингом малих торговельних підприємств зумовлена тим, що в наш час в Україні управління маркетингом має стати невід'ємною частиною діяльності малих торговельних підприємств, адже має вагоме теоретичне і практичне значення.

У той же час, автор не претендує на завершеність даного наукового дослідження і передбачає продовжити його в майбутньому. Проведене дослідження може бути корисним для викладачів, студентів й аспірантів вищих навчальних закладів та практиків, які здійснюють управління маркетингом малих торговельних підприємств.

\*\*\*\*\*

*Автор висловлює глибоку вдячність Краус Миколі Миколайовичу та Краус Людмилі Іванівні за педагогічний талант, душевну щедрість, розуміння і підтримку розвитку творчого потенціалу. Наукові успіхи автора – це, безумовно, заслуга його найближчих людей з непомітними, на перший погляд, щоденними зусиллями, працею, терпінням та відповідальністю. Їх багаторічний досвід і щира любов послужать подальшому розвитку наукового та інтелектуального рівня автора, стануть опорою в досягненні і підкоренні нових висот.*

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Економічна сутність поняття “управління маркетингом”, зародження та еволюція управлінських концепцій маркетингу**

Світова економіка на початку XXI ст. переживає масштабні, динамічні, але суперечливі перетворення. З одного боку, вони зумовлені зростанням світової торгівлі та глобалізацією економіки, а з іншого – технологічними досягненнями й удосконаленням інформаційних технологій. Антагонізм економічних перетворень полягає в тому, що глобалізація і новітні технологічні відкриття порушують існуючий стан речей, але створюють нові можливості для подальшого розвитку.

На сучасному етапі розвитку України очевидно є потреба глибокого дослідження тих процесів і сфер діяльності, що дозволяють їй зберегти свої позиції в світовому економічному просторі. Україна має потенціал для подолання загальнонаціональних економічних та соціальних потрясінь, щоб у недалекому майбутньому приєднатися до світових тенденцій розвитку.

В наш час, одні підприємства зникають, а на їх місце приходять інші. Так, закони бізнесу стають аналогічними законам природи, що відкриті Ч. Дарвіном, – виживає сильніший [53, с. 303]. Тому, успіх підприємств на ринку залежить від уміння пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища та орієнтуватися на потреби й економічні можливості споживачів [15, с. 140].

Діяльність підприємств має бути більш гнучкою і динамічною, а їх керівникам слід швидко освоювати нові методи управління. За таких обставин, саме управління на принципах маркетингу дозволяє підприємствам адаптуватися до нестабільних умов середовища.

Управління маркетингом пройшло складний шлях розвитку з часу свого виникнення. За цей час світова наука і практика обґрунтували декілька основних концепцій маркетингу в залежності від виробництва і попиту на товари, що визначаються, в основному, станом та взаємодією в ринковому просторі трьох сторін: виробника (продавця), споживача (покупця), держави (влади).

В економічній літературі домінує думка про існування п’яти етапів розвитку маркетингу і п’яти його концепцій. Першим таку гіпотезу

висунув Ф. Котлер. На початку своїх маркетингових досліджень він виділяв наступні концепції: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу та соціально-етичного маркетингу [68, с. 21].

Понад століття маркетинг є головним у підприємницькій діяльності. За цей час він пройшов декілька етапів розвитку. В 1860–1920 рр. центральне місце належало виробництву товарів, а маркетинг розглядався лише як служба, що підтримувала його й створювала попит на товари [68, с. 22]. У 1920–1930 рр. було зроблено акцент на управлінні товаром – його удосконалення і створення затребуваних покупцями експлуатаційних характеристик.

У період з 1930 р. по 1950 р. відбулися кардинальні зміни в світовій економіці: пропозиція почала перевищувати попит (з'явився ринок споживача), загострилася конкуренція. Це зумовило необхідність посилення збутової політики підприємств, інтенсивного просування товарів, створення нових товарних потоків задля перетворення інертного споживача на активного покупця [158, с. 211].

Суть маркетингу, в цей час, полягала в продажі товарів, незважаючи на потреби споживачів. Ринок мав масовий характер – вироблялася велика кількість товарів з метою досягнення мінімальних витрат на одиницю продукції [66, с. 17]. Маркетинг цього періоду носить назву 1.0 (епоха товароцентризму). В цей час маркетинг – це вміння продавати товар, переконувати і, навіть, обманювати.

Період 1950–1980 рр. характеризується економічним спадом та низьким попитом, що зумовили виникнення маркетингової концепції. На зміну товарно-орієнтованої філософії (“вироби і продай”) в основу діяльності підприємства ставиться покупець (“зрозумій і відреагуй”). Для стимулювання попиту, підприємства переходять від управління товаром до “управління споживачем” [6, с. 11]. Поява маркетингової концепції ознаменувала народження маркетингу 2.0 – епохи клієнтоцентризму. В гонитві за прибутками маркетологи вдаються до маніпулювання цінами, заманювання обіцянками і красивою упаковкою.

З 1980-х рр. маркетинг став “функцією бізнесу” і з'явилися нові можливості змінити підхід до маркетингу [112, с. 34]. Ф. Котлер і К. Келлер вважали таким підходом концепцію холістичного маркетингу, в якому робиться спроба збалансувати різні сторони маркетингу на підприємстві за допомогою таких елементів як: маркетинг взаємовідносин, інтегрований, внутрішній і соціально-відповідальний маркетинг. Розглянемо їх більш детально.



1. Соціально відповідальний (соціально-етичний маркетинг) – це розуміння етичного, екологічного, правового та соціального контексту маркетингових заходів і програм. Соціальна відповідальність вимагає від суб'єктів ринкових відносин уваги до їх ролі в забезпеченні добробуту суспільства.

Причинами виникнення соціально-етичного маркетингу є: суперечність між поточними бажаннями і довгостроковими інтересами споживачів, погіршення довкілля, посилення проблем голоду та бідності, підвищення ролі інформатизації суспільства, зниження рівня якості соціальних послуг [17, с. 21].

Концепція соціально-відповідального маркетингу націлює підприємство на визначення потреб цільових ринків та їх задоволення ефективними способами. Чинниками успіху концепції соціально-етичного маркетингу є: відмова від продажу товарів, що шкодять споживачам; задоволення потреб клієнтів [50, с. 31]; застосування екологічних технологій у виробництві; дотримання соціально-етичних принципів у прийнятті рішень [131, с. 8].

У діяльності торговельних підприємств соціально-етичний маркетинг проявляється при відмові від продажу проблемних товарів, дотримання вимог стандартизації і сертифікації товарів. Малі торговельні підприємства взаємодіють з покупцями безпосередньо, першими вивчають їх потреби та інтереси й повинні впливати на виробників товарів з метою розширення асортименту [82, с. 103].

Важливим завданням підприємств є розробка, просування і збут товарів, створених для підвищення якості життя людей. Тому, особлива увага має належати екологічній складовій холістичного маркетингу. Дотримання засад екологічного маркетингу дозволяє спрямувати діяльність підприємств на задоволення екологічно-орієнтованого попиту покупців, що, в цілому, вирішує проблеми людства і ставить споживачів у центр маркетингової політики.

2. Внутрішній маркетинг забезпечує сприйняття маркетингових принципів усім персоналом підприємства, а особливо його керівництвом. Внутрішній маркетинг охоплює прийняття і навчання працівників, стимулювання їх до якісного обслуговування клієнтів, створення колективу однодумців [17, с. 21].

Ця складова холістичного маркетингу являє собою дворівневу систему. Перший її рівень втілює в життя маркетингові функції і представлений службами збуту, реклами, обслуговування покупців і маркетингових досліджень, пов'язаних між собою. Другий рівень передбачає прийняття маркетингових рішень іншими відділами

підприємства, бо маркетинг – це його орієнтація і він повинен бути в усіх структурних підрозділах [67, с. 33].

3. Інтегрований маркетинг заснований на двох принципах: по-перше, для просування товарів використовуються різні маркетингові заходи, по-друге, всі вони координуються для максимізації їх ефекту синергії [31, с. 58]. Тобто, розробка і здійснення певного маркетингового заходу проводиться з урахуванням маркетингової діяльності підприємства, а тому на ньому має бути інтегрована система управління збутом, ресурсами та партнерськими мережами [17, с. 18].

4. Маркетинг взаємодії (партнерських відносин) – це діяльність, спрямована на побудову довгострокових взаємовигідних стосунків з ринковими партнерами підприємства [102, с. 41]. Формування довірливих і вигідних відносин між двома рівноправними людьми – ось суть маркетингу відносин. Він будує відносини, де споживач демонструє свою лояльність: обслуговується в одного постачальника, дає йому поради і поширює позитивні відгуки про нього [109, с. 665].

Головна мета, яку переслідує маркетинг взаємовідносин – формування маркетингової партнерської мережі. Вона охоплює як підприємство, так і зацікавлені в його роботі групи людей [3, с. 45; 154, с. 145].

Умовами реалізації цієї концепції є диференціація потреб споживачів, використання підприємством ефективної системи комунікацій і створення позитивного іміджу [102, с. 42]. Торговельні підприємства безпосередньо взаємодіють з покупцями, тому вони свою діяльність повинні орієнтувати на результат, який прагнуть отримати споживачі.

М. Крикунов схиляється до думки, що окрім концепцій, визначених Ф. Котлером, сформувалася ще й концепція маркетингу взаємодії. Її мета полягає в задоволенні потреб споживачів, інтересів партнерів та держави в процесі їх комерційної і некомерційної взаємодії [94, с. 26].

Переконливою є наукова думка представника європейської маркетингової школи Ж.-Ж. Ламбена, який виділив три стадії розвитку концепцій маркетингу і відповідні їм форми: пасивний, операційний та стратегічний маркетинг (табл. 1.1).

Російський дослідник І. Синяєва переконана, що в наш час сформувалась і розвивається концепція маркетингу нових ідей. Її сутність полягає в тому, що не дивлячись на великий ризик, слід винаходити новинку, представляти її широкому загалу і це дозволить отримати суспільне визнання та значний попит [135, с. 247].

**Розвиток концепцій маркетингу за Ж.-Ж. Ламбеном**  
[98, с. 18–27]

Форма маркетингу	Концепція маркетингу	Особливості ринку	Специфіка маркетингу
1. Пасивний маркетинг	Виробнича і товарна концепції	Обмеженість пропозиції, шалений попит	Відсутність взаємодії з ринком та цільовими споживачами
2. Операційний маркетинг	Збутова концепція	Зростання попиту, географічне розширення ринку	Посилення ролі продавця, активна комунікаційна політика
3. Активний (стратегічний) маркетинг	Маркетингова концепція	Насиченість ринку товарами, загострення конкуренції	Пошук нових сегментів ринку, позиціонування

Дослідження концепцій маркетингу свідчить про те, що їх еволюція і розвиток процесу управління маркетингом відбуваються разом із становленням ринкових відносин [74, с. 145]. Науковці ж по-різному вирішують дане питання.

Так, ґрунтовними є дослідження Л. Мельниченко щодо етапів управління маркетингом, заснованих на оцінці різних управлінських концепцій маркетингу:

- “донауковий”, інтуїтивний етап формування маркетингового інструментарію (кінець ХІХ – початок ХХ ст.);
- етап формування і розвитку концепцій управління маркетингом (з початку і до середини ХХ ст.);
- етап формування і розвитку концепцій маркетингового управління суб’єктом (50-ті рр. ХХ ст. – початок ХХІ ст.) [107, с. 4] (табл. 1.2).

Розглянутий підхід до еволюції управлінських концепцій маркетингу, має право на існування. Однак, сьогодні світ переживає період швидких, динамічних, але, водночас, болісних змін (ріст бідності та безробіття) з якими світ бореться за допомогою спеціальних програм для відновлення економічного зростання.

Чимало країн Західної Європи зараз переживає період низьких темпів зростання, тоді як центр економічної могутності переміщується в країни Сходу. Для останніх характерним стає перехід від механічного до цифрового світу, що має неабиякий вплив на поведінку як виробників, так і споживачів.

Таблиця 1.2

## Управлінські концепції маркетингу II-ї половини XX століття

Назва концепції	Основна ідея концепції	Автор концепції
1. Концепція маркетингу	Досягнення підприємством цілей в результаті визначення потреб цільових ринків й ефективного задоволення інтересів споживачів. Дана концепція заснована на 4-х складових: цільовому ринку, споживчих потребах, інтегрованому маркетингу і рентабельності.	П. Друкер [166, с. 64–65]
2. Концепція освіченого маркетингу	Маркетинг підтримує оптимальне функціонування системи збуту продукції в довгостроковій перспективі й базується на наступних принципах: маркетинг, орієнтований на споживача; інноваційний маркетинг; маркетинг ціннісних переваг товару; маркетинг з усвідомленням своєї місії; соціально-етичний маркетинг.	Ф. Котлер [115, с. 58]
3. Концепція конкурентної раціональності	Мета корпорації – отримання прибутку для задоволення власних інтересів, інтересів персоналу та акціонерів за допомогою виробництва товарів, які бажано придбати покупці. Конкурентоспроможність є основною рушійною силою концепції маркетингу.	П. Діксон [36, с. 24]
4. Концепція стратегічного маркетингу	Виділення стратегічного і операційного маркетингу. Стратегічний маркетинг – це систематичний аналіз потреб ринку для розробки товарів з особливими властивостями, призначених для певних груп покупців, що забезпечить стійку конкурентну перевагу підприємству. Операційний маркетинг – це організація збуту і продажу для інформування потенційних покупців та демонстрації особливих характеристик товарів при зниженні витрат на пошук покупців.	Ж.-Ж. Ламбен [97, с. 37–40]

Всі ці події змінюють поведінку клієнтів, що вимагає переосмислення маркетингу. За останнє століття він пройшов шлях від продукту до споживача. Але, зараз маркетинг знову змінюється, що змушує підприємства розширювати сферу інтересів: спочатку їх цікавили товари, згодом – споживачі, а тепер – людина та проблеми її існування. Все це зумовило появу нових управлінських концепцій маркетингу: маркетингу 3.0 й інтрамаркетингу [76, с. 99].

Однак, кожна з цих концепцій заперечує можливість існування іншої – подібної до неї, і в цьому їх недолік. Нові управлінські концепції маркетингу є дещо “ідеальними”, а тому їх важко впроваджувати на підприємствах, що діють в реальних умовах

господарювання, особливо в Україні. Все це ускладнює втілення в життя інноваційних управлінських концепцій маркетингу й вимагає подальшого їх поглибленого вивчення та аналізу [76, с. 100].

Кінець 1990-х рр. став знаковим для багатьох країн світу, адже розпочалося повсюдне використання персональних комп'ютерів, а поширення мережі Інтернет стало додатковим інструментом маркетингової політики. Ці події змусили маркетологів розширити існуючі концепції маркетингу. Основоположниками нових концепцій стали: С. Кові [61], Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетіаван [66] та Р. Уфімцев [148; 149]. Вони обґрунтували потребу переосмислення маркетингу і перехід до маркетингу, в центрі якого – людина, її цінності та душа.

Ці перетворення стали початком епохи маркетингу 3.0. Споживачі бажають задоволення не лише своїх фізіологічних потреб, а вимагають уваги до їх глибинних бажань, потреб людської душі. Так вони намагаються зробити свою країну і світ в цілому, більш ідеальним місцем для життя [66, с. 19] (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Порівняльна характеристика маркетингу 1.0, 2.0 і 3.0**  
(узагальнено автором на основі джерела [66, с. 20])

Характеристика	Маркетинг 1.0	Маркетинг 2.0	Маркетинг 3.0
1	2	3	4
1. Мета	Продавати товари	Задовольняти потреби споживачів	Зробити світ кращим
2. Передумови	Промислова революція	Інформаційні технології	Інноваційні технології
3. Погляд на ринок	Масові споживачі з фізіологічними потребами	Поінформовані споживачі з думками й емоціями	Розумні людські істоти з емоціями та душею
4. Головна концепція	Розробка товарів	Диференціація	Цінності
5. Взаємодія зі споживачами	“Один з багатьма”	“Один на один”	“Співпраця багатьох з багатьма”
6. Управління	Товаром	Споживачем	Людиною та її проблемами

Маркетинг 3.0 піднімає управлінську концепцію маркетингу на рівень людських цінностей і заснований на розумінні того, що споживачі – це всебічно розвинені людські істоти, тому їх запити заслуговують на особливу увагу. Для розуміння сутності концепції

маркетингу 3.0, автори всебічно досліджують її чинники: технологію, парадокси глобалізації й творче суспільство. Ф. Котлер, Х. Картаджайя і А. Сетіаван вважають, що саме під дією цих трьох сил споживачі змінилися, стали більш духовними й відкритими для співпраці [66, с. 19].

Пріоритетне місце в зовнішньому середовищі підприємств належить технології, адже саме вона сприяє швидкому й широкому поширенню інформації, ідей і думок. Технологія є причиною появи маркетингу 3.0, а її розвиток має істотний вплив на політичну, правову, економічну, соціальну і культурну ситуацію, породжуючи, тим самим, парадокси глобалізації [66, с. 21, 29].

В епоху панування маркетингу 3.0, щоб відповідати сподіванням клієнтів, підприємства змушені ставитися до них як до особистостей. С. Кові стверджує, що людина складається з чотирьох компонентів: фізичного тіла; розуму, здатного мислити; серця, яке відчуває емоції та духу як філософського центру. Головне ж завдання маркетологів полягає в розумінні тривоги і бажань споживачів [61, с. 15]. У маркетингу 3.0 звернення до споживачів розпочалося з апеляції до розуму, а конкурентна боротьба відбувається в їх свідомості. З часом впливати на розум споживачів стало недостатньо, слід достукатися до їх сердець [66, с. 29].

Другим чинником, що формує маркетинг 3.0, є глобалізація, породжена технологічним розвитком. Інформаційні технології зробили можливим обмін інформацією між країнами, підприємствами й окремими людьми в усьому світі. Глобалізація проникає в усі куточки світу, створюючи взаємозалежну економіку [76, с. 101]. Намагаючись збалансувати світ, глобалізація створює парадокси:

- разом із поширенням у світі демократії, могутнім є недемократичний Китай – найбільша фабрика світу, що грає ключову роль в глобальній економіці;

- глобалізація породжує економічну інтеграцію, але не зрівнює країни за рівнем економічного розвитку;

- глобалізація створює всесвітню універсальну культуру, але, в той же час, зміцнює традиційну культуру [66, с. 29–31].

Цей перелік парадоксів далеко неповний, але й вони дозволяють зрозуміти, чому поведінка споживачів змінюється в епоху глобалізації і чому для виявлення тенденцій необхідний маркетинг 3.0. Завдяки технологіям, парадокси глобалізації істотно впливають не лише на країни і підприємства, а й на людей [76, с. 102].

Третьою силою, що сприяє поширенню маркетингу 3.0 є розвиток

творчого суспільства – людей творчих професій. Їх менше, ніж представників робочих професій, але саме вони нерідко займають у суспільстві домінуюче становище. Стиль життя й переконання творчих людей часто впливають на все суспільство, а думки про парадокси глобалізації і соціальні проблеми формують погляди інших.

Особливість розвиненого суспільства полягає в тому, що люди прагнуть до самовдосконалення, вони емоційні й відкриті для співпраці. Творчі люди все частіше відмовляються від низки матеріальних благ на користь самореалізації й переконані, що духовна потреба є найсильнішим мотивом для людини, бо сприяє прояву та розвитку її творчих здібностей [66, с. 40].

Ми переконані, що українські підприємства, які прагнуть досягти успіху мають розуміти – споживачі сьогодні цінують спільну творчість, об'єднання покупців і яскравих персонажів. Саме ці три явища, повинні бути ключовими в практиці маркетингу, бо вони об'єднують в єдине ціле індивідуальність, щирість та імідж. За цих умов, сенс маркетингу полягає в тому, щоб визначити унікальну індивідуальність, посилити її автентичною щирістю і створити сильний імідж.

Ера маркетингу 3.0 – це час, коли маркетингова практика піддається впливу змін у поведінці споживачів. Технології зумовлюють глобалізацію суспільного життя, внаслідок чого виникають культурні парадокси і, в той же час, сприяють розвитку творчого ринку, більш духовного у своєму баченні світу [66, с. 43].

Сьогодні концепція маркетингу 3.0 є найбільш правильним підходом до споживачів, які відчують сильний вплив соціальних, економічних і екологічних змін. Підприємства, що застосовують маркетинг 3.0, пропонують вирішення цих проблем і дають надію, торкаючись глибинних струн душі кожного споживача. В цій концепції вагоме місце належить управлінській складовій, а орієнтована вона на задоволення добре відомих потреб відмінними від конкурентів способами.

Поряд із концепцією маркетингу 3.0 виникла й швидко поширюється інша концепція – інтрамаркетинг. Р. Уфімцев розуміє інтрамаркетинг (з грец. “інтра” – “всередині”), як практику маркетингу зсередини, засновану на цілісному погляді на речі. За цією концепцією, успіх підприємства залежить не лише від ефективної реклами, інноваційності товару чи досконалого управління бізнесом, адже успіх – це цілісний стан і особлива атмосфера, яка проявляється в усіх його ланках [148].

На виникнення інтрамаркетингу істотний вплив мало два чинники:

– маркетингологи стали розглядати підприємство, як умовну область єдиної системи “підприємство-ринок”, адже вони тісно пов’язані між собою;

– науковці припинили розрізняти в діяльності підприємства об’єкти і процеси, які є “важливими” чи “неважливими” для здійснення маркетингу.

Цілісний погляд на підприємства та ринок зумовив появу трьох моделей, що можуть бути орієнтиром при вирішенні певного кола завдань маркетингу [149]. Модель детермінант дозволяє описати систему “підприємство-ринок” як область зон стабільності, розділених динамічними, але вузькими межами нестійкості. Те, що відбувається на нестійких межах зон стабільності, впливає на стан суміжних зон. Об’єкти і процеси у вузьких зонах нестабільності – це детермінанти, і втручання в них впливає на стан системи “підприємство-ринок”.

Друга модель інтрамаркетингу – модель аморфних каналів зв’язку, що пов’язує всі ланки системи “підприємство-ринок” двома типами каналів руху інформації. Перший тип – це явні канали зв’язку, організовані й контрольовані учасниками системи “підприємство-ринок”. Але, існують ще неявні, аморфні канали зв’язку, які залишаються поза контролем (невербальна поведінка людей) і не залежать від фізичного носія [76, с. 103].

При використанні підприємствами третьої моделі – моделі перехресної проекції, деякі дії, що відбуваються всередині підприємств відображають те, що відбувається на ринку. Це дозволяє зробити висновок про стан ринку лише за оцінкою того, що відбувається всередині підприємства. Те ж, що відбувається всередині нього позначається на ринку, а тому вони перехресно відображають один одного. Це найбільш парадоксальна ідея інтрамаркетингу [148].

Отже, основа інтрамаркетингу – це цілісне мислення, яке не залежить від описів і міркувань, воно створює моделі під конкретну ситуацію. Завдання інтрамаркетингу полягає в тому, щоб вказати межі практичного застосування концепцій маркетингу і заповнити прогалини між ними.

Інтрамаркетинг існує лише декілька років, але в практиці діяльності підприємств він забезпечує такі позитивні результати як: високі темпи розвитку в умовах конкуренції; формування сприятливої репутації й іміджу підприємств у ділових колах; досягнення високого ступеня лояльності клієнтів; створення умов для швидкого вирішення стратегічних питань.



Перевагою інтрамаркетингу є те, що його застосування дає змогу отримати чітку картину, яка зв'язує воедино стратегію розвитку, ринкову ситуацію і маркетинг. Інтрамаркетинг дозволяє обґрунтувати прийняття рішень в складних ситуаціях, навчає початківців способу мислення для успішної практики [149]. Базуючись на закономірностях психологічного поля, інтрамаркетинг дозволяє зрозуміти, що відбувається у свідомості споживачів і створює умови для збільшення інтелектуальної продуктивності, стимулюючи творче мислення.

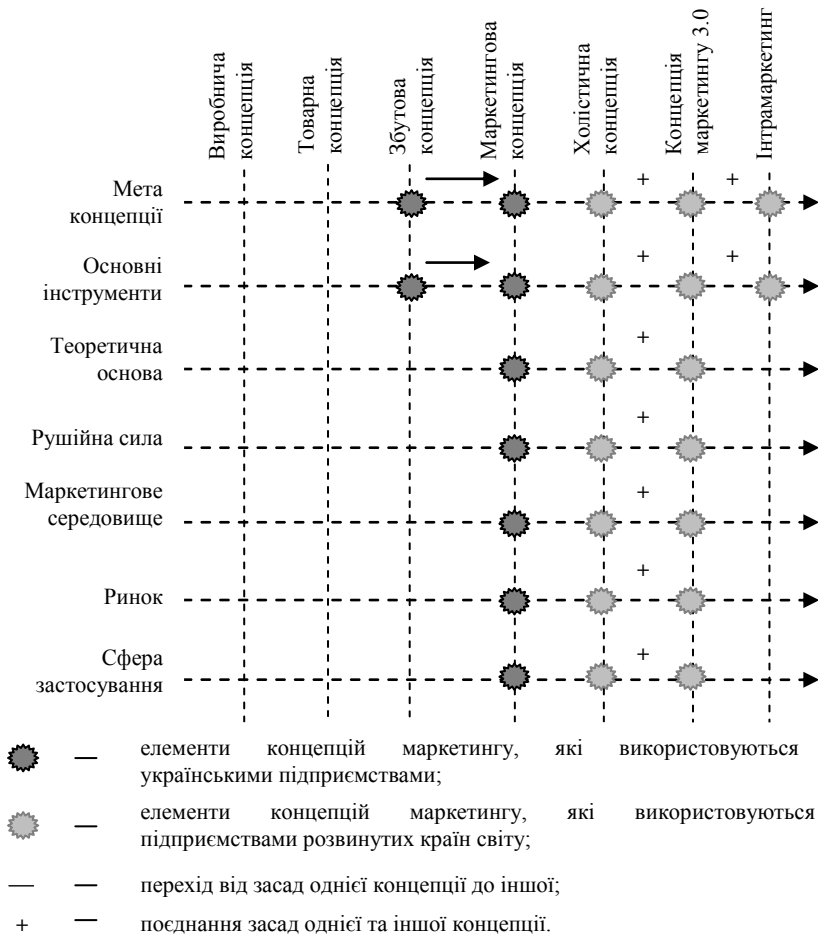
Розглянуті нові управлінські концепції маркетингу є свідченням того, що сучасний маркетинг відходить від класичних уявлень, сформульованих у XX ст. Ф. Котлером. Те, що було добре в індустріальну епоху втрачає сенс сьогодні, – в XXI ст.. Цей процес почався ще наприкінці 80-х рр. XX ст., а нині й Ф. Котлер, у своїх працях, ставить під сумнів основи класичного маркетингу [76, с. 104].

Спільним в інноваційних управлінських концепціях маркетингу є людина, її мислення і поведінка, орієнтація на знання принципів сприйняття людей, їх психології та цінностей. Розглянуті управлінські концепції маркетингу не спростовують і не відкидають традиційних концепцій, вони лише допомагають побачити межі їх практичної цінності та налагодити тісні зв'язки між ними.

Сьогодні завдання українських науковців полягає у розробці методів удосконалення процесу управління маркетингом підприємств відповідно до нових управлінських концепцій маркетингу з урахуванням іноземного досвіду. На наш погляд, знання теоретичних основ управління маркетингом дозволяє в результаті порівняння різних концепцій маркетингу, визначити ту з них, яку застосовують на практиці підприємства України (рис. 1.1, табл. А.1 додатку А).

Узагальненні результати, що відображені у матриці на рис. 1.1 свідчать про використання українськими підприємствами засад збутової і маркетингової концепцій й утвердження принципів останньої з них. Розповсюдженою на підприємствах України є політика інтенсифікації збуту товарів за рахунок маркетингових заходів з товаропросування. Окремі українські підприємства приділяють належну увагу виявленню потреб споживачів та їх задоволенню. Щоправда, останнє ще не набуло характеру масовості.

Чимало країн Західної Європи зараз переживає період низьких темпів зростання, тоді як центр економічної могутності переміщується в країни Сходу. Для останніх характерним стає перехід від механічного до цифрового світу, що має неабиякий вплив на поведінку як виробників, так і споживачів.



**Рис. 1.1. Матриця концепцій маркетингу та їх засад**  
(розробка автора)

Чимало країн Західної Європи зараз переживає період низьких темпів зростання, тоді як центр економічної могутності переміщується в країни Сходу. Для останніх характерним стає перехід від механічного до цифрового світу, що має неабиякий вплив на поведінку як виробників, так і споживачів.

Пріоритетну роль серед інструментів маркетингу підприємства України надають збутовій політиці, вивченню окремих аспектів попиту споживачів і комплексу маркетингу. Повсюдно ж у світі,

поряд із класичним комплексом маркетингу, акцент ставиться на клієнтах (“people”) [2, с. 67], дослідженні їх “з середини” та використанні різних методів координації й інтеграції.

На теренах нашої держави, маркетинг розглядають як рецепт (вказівки по використанню інструментів маркетингу) і ринкову концепцію управління. В цьому плані Україна знаходиться позаду розвинутих країн світу, адже там уже понад два десятки років акцент зроблений на вченні про маркетинг як інструмент підприємництва, орієнтований на соціальний та екологічний ефект [89, с. 324].

Маркетингове середовище українських підприємств характеризується загостренням конкуренції та формуванням інститутів громадянського суспільства, тоді як у країнах з високим рівнем розвитку економіки і суспільства широко поширюються глобалізаційні процеси, будується творче суспільство.

Ринок України є ринком споживача в умовах насиченої пропозиції, широкого асортименту товарів і послуг, хоча українські споживачі ще не усвідомили свого лідерства в товарних відносинах порівняно з продавцями. Разом з тим, у США та країнах Західної Європи ринок уже став місцем зустрічі підприємців та розумних споживачів зі своїми емоціями і душею [4, с. 50].

Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає нового підходу до управління маркетингом підприємств, що сприяв би прискоренню товароруку, задоволенню потреб ринку й підвищенню прибутковості [55, с. 118]. Але для цього варто з'ясувати економічну сутність поняття “управління маркетингом” з погляду українських та іноземних теоретиків і практиків у сфері маркетингу.

Поняття “управління маркетингом” неоднозначно трактується в економічній літературі. Досі серед закордонних та українських науковців не існує єдиного розуміння цього процесу, методології побудови та використання управління маркетингом підприємствами.

У ХХ ст. такі вчені-економісти як А. Войчак [17], П. Діксон [36], П. Друкер [166] і С. Земляк [51], визначаючи управління маркетингом, намагались охопити всі маркетингові дії, але це утворювало громіздкі дефініції. Для створення чіткого твердження, їх доводилось спрощувати. Виникали переконливі визначення, але з домінуванням уподобань окремих авторів, однак конкретизовані визначення при подальшому розвитку економічних наук вимагали перегляду.

Тому, виникає необхідність порівняння поглядів іноземних та українських учених на суть управління маркетингом для створення однозначних трактувань, які без значних змін у визначенні могли б

вбирати в себе новітні досягнення маркетингової думки [16, с. 52]. Для чіткого розуміння поняття “управління маркетингом” доцільно з’ясувати сутність термінів “управління” і “маркетинг”.

Управління (з англ. “management”) як наука з’явилося у США в кінці XIX ст. в результаті індустріальної революції. В 1881 р. Дж. Вартон розробив перший систематизований курс управління для викладання цієї дисципліни, а широке його застосування розпочалося у 1911 р. з опублікування книги Ф. Тейлора “Принципи наукового управління”, організації Х. Пірсом першої наукової конференції з цих проблем та формування А. Файоном принципів управління [17, с. 3].

В економічному словнику зазначається, що “управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформувати і досягти цілі організації” [10, с. 1286]. Змістовним, на наш погляд, є тлумачення сутності управління М. Єрмошенка: “управління – це системна сукупність процесу управління (сукупність виконуваних функцій), організації управління (організаційної структури) та інформації, яка поєднує перші дві складові в процес свого використання” [43, с. 10].

Головне завдання управління полягає в активних діях, спрямованих на досягнення поставлених завдань і цілеспрямованому впливі суб’єкта на об’єкт ринкових відносин [128, с. 173]. Але, для більш повного уявлення про управління маркетингом, слід дослідити теоретичні засади маркетингу на підприємстві.

Маркетинг завжди був притаманний товарообмінним операціям, але офіційно його започатковано в США у 1902 р.. Тоді він означав вивчення потреб клієнтів. Широкого застосування маркетинг набув у США та Німеччині в 1930-х рр. у зв’язку з відсутністю попиту на товари в роки Великої депресії [42, с. 239].

Після Другої світової війни у світі гостро відчувалась нестача товарів, тому маркетинг нікому не був потрібен. У міру задоволення основних потреб, на зміну нестачі товарів прийшов їх надлишок. Передумовами використання маркетингу стали: початок формування глобального ринку, перехід провідних країн світу на ринкові умови господарювання, механізація виробництва та економічна криза.

Протягом XX ст. завдяки зусиллям спеціалістів у сфері маркетингу, це поняття стали розуміти ширше й маркетинг пройшов шлях від “реалізації товарів” до “філософії бізнесу”. Але, погляди на маркетинг і тлумачення даної дефініції науковцями залишаються неоднозначними. В 1988 р. на Делійському симпозіумі маркетинголога зафіксовано більше 2000 визначень категорії “маркетинг” [16, с. 53].

У сучасному тлумачному словнику економіста зазначається, що маркетинг (з англ. “marketing” від “market” – “ринок”) – це “комплексна система організації виробництва, формування попиту, збуту і продажу товарів, сервісного обслуговування, спрямована на максимальне задоволення потреб населення та одержання прибутку...” [21, с. 180]. Таке визначення маркетингу сформувалося нещодавно, а передувала йому справжня еволюція цього поняття.

У 1960 р. Американська асоціація маркетингу дала таке визначення: маркетинг – це організаційна функція й сукупність процесів створення, просування і надання цінностей споживачам, управління взаємовідносинами з ними задля вигоди організації і зацікавлених осіб [164]. Дане визначення уможливило застосування маркетингу лише за ринкових умов господарювання. Однак, маркетинг не завжди орієнтувався на формування кон’юнктури ринку.

Ж.-Ж. Ламбен визначив його як “систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів” [98, с. 4], а Ф. Котлер стверджує, що маркетинг – це робота з ринком для здійснення обміну, мета якого – задовольнити людські потреби і бажання [68, с. 17].

Розглянуті нами визначення та багато інших, що поширені в економічній літературі, в цілому, подібні між собою. Основні ж відмінності полягають в тому, що їх автори по-різному підходять до характеристики предмета маркетингу й кожне з визначень фіксує різні умови, в яких реалізується маркетинг.

Дослідження низки підходів до тлумачення поняття “маркетинг” дозволило узагальнити їх в одне, найбільш влучне, на наш погляд, в сучасних умовах господарювання: маркетинг – це динамічний процес управління, що передбачає всебічне вивчення ринку та попиту, активний вплив на них, стимулювання потреб споживачів, формування конкурентних переваг підприємств з метою своєчасних та адекватних змін і досягнення поставлених цілей.

Управління і маркетинг тісно пов’язані між собою. З одного боку, це дві складові діяльності підприємства, а з іншого – управління передбачає систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства. Ці дві думки не суперечливі [6, с. 17].

В економічній літературі не існує єдиного погляду на сутність поняття “управління маркетингом”. Ми розглянули низку тлумачень цього поняття й згрупували їх у системний, організаційний і комплексний підходи (табл. Б.1 додатку Б). У рамках зазначених

підходів існує широкий спектр поглядів українських та іноземних авторів щодо управління маркетингом – від публіцистичних статей до наукових розробок філософів та економістів.

На наш погляд, системного підходу притримуються В. Пелішенко [120] і І. Синяєва [135], які стверджують, що управління маркетингом є частиною загальної системи управління, завдання якої полягає у збалансуванні внутрішніх можливостей і зовнішніх вимог для забезпечення успіху підприємства. Однак, таке твердження обмежує функції й завдання управління маркетингом. Крім того, застосування такого підходу зумовлює розуміння останнього як окремої системи управління без тісних взаємозв'язків з іншими складовими.

Л. Балабанова [6], М. Белявцев і В. Воробйов [102], П. Діксон [36], Н. Карпенко [60] та А. Коротков [65] розглядають управління маркетингом з точки зору організаційного підходу, як спосіб організації й управління певних сфер діяльності підприємства, покликаний задовольняти потреби споживачів і досягти поставлених цілей. Проте, застосовуючи організаційний підхід до тлумачення поняття “управління маркетингом”, науковці неповністю враховують ключові аспекти управлінської діяльності підприємства.

Інша група науковців (А. Войчак [17], С. Гончаров і Н. Кушнір [21], Т. Данько [34], П. Дойль [38], Ф. Котлер [68], Ю. Ніколенко [114], Г. Осовська, О. Юшкевич і Й. Завадський [116], Б. Соловійов [137]) трактують поняття “управління маркетингом” в рамках комплексного підходу. Для них воно є діяльністю підприємства, спрямованою на пристосування до змін маркетингового середовища і задоволення потреб споживачів.

Аналогічної думки притримуються й спеціалісти Американської асоціації маркетингу. Вони наполягають на тому, що “управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів та послуг, спрямованих на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідів, так і організації” [164]. Таке тлумачення є, на нашу думку, найбільш повним серед розглянутих, але має неточності, що може призвести до невірнього розуміння місця управління маркетингом в діяльності підприємства.

Розглянуті визначення поняття “управління маркетингом” не в повній мірі відповідають сучасній діяльності підприємств, тому доцільним вважаємо дати власне його тлумачення з урахуванням психології і морально-етичних цінностей покупців, що відобразатиме сутність поширюваної сьогодні у світі концепції маркетингу 3.0.

Крім того, це зумовлено зростанням ролі морально-психологічного

чинника в управлінні підприємствами, що є цілком закономірним для цивілізованого суспільства і ринкової економіки. Врахування морально-етичних цінностей покупців актуалізує їх значення в процесі управління маркетингом підприємств та попереджає появу деструктивних, деморалізуючих факторів, що спотворюють основні принципи здійснення підприємницької діяльності.

Таким чином, на наш погляд, управління маркетингом – це системна цілеспрямована діяльність підприємства, що охоплює аналіз, дослідження, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на вивчення попиту, потреб і психології споживачів, мотивів їх поведінки, моральних цінностей, встановлення довірливих та етичних взаємовідносин у ланцюжку “маркетолог-споживач”, використання методів стимулювання збуту, пристосування до змін маркетингового середовища і забезпечення стійкої ринкової позиції.

Таке визначення дозволяє аналізувати управління маркетингом як складний багатоаспектний процес, що охоплює всі сфери господарської діяльності підприємства. Крім того, ми пропонуємо розглядати управління маркетингом з урахуванням ще й морально-етичної сторони даного процесу. Управління маркетингом обов’язково має враховувати інтереси й потреби споживачів, мотиви їх поведінки на ринку, специфіку та унікальність соціальної психології цільових покупців, їх морально-психологічний стан і безпосереднє соціальне оточення.

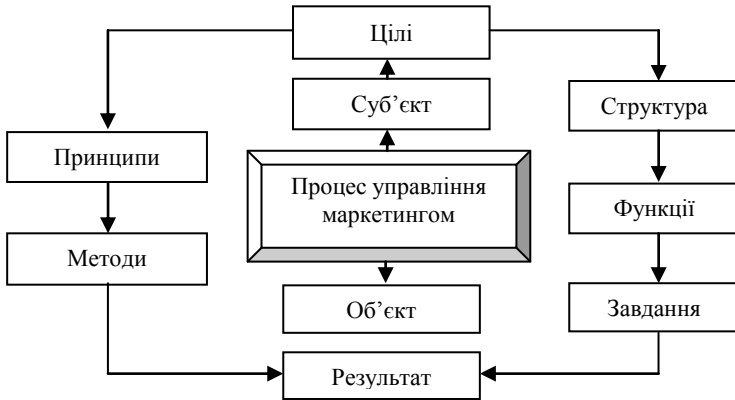
Запропоноване нами визначення поняття “управління маркетингом” дозволить розглядати цей процес з урахуванням соціальної відповідальності підприємств перед покупцями (підприємство є членом суспільства, а тому норми моралі обов’язково мають управляти його поведінкою), що створить сприятливі умови для розвитку суб’єктів господарювання у довгостроковій перспективі.

Для більш глибокого з’ясування сутності процесу управління маркетингом варто дослідити його основні поняття (рис. 1.2).

Об’єктом управління маркетингом є маркетингова діяльність, тобто дослідження ринку, розробка, розподіл та просування товарів і послуг через здійснення угод купівлі-продажу, завдяки чому досягаються цілі підприємства. Суб’єктом управління маркетингом є окремий власник чи менеджер, сукупність працівників управлінського персоналу конкретного підприємства [49, с. 13].

Мета ж управління маркетингом полягає у виявленні та задоволенні потреб цільових споживачів кращими, ніж у конкурентів способами для одержання максимального прибутку. Разом з тим,

найбільш точно сутність управління маркетингом підприємств розкривається через виконувані ним функції.



**Рис. 1.2. Основні поняття процесу управління маркетингом**  
[11, с. 211]

Український науковець А. Войчак [17] виділяє такі функції управління маркетингом, як: аналіз, планування, реалізація і контроль. Інший дослідник – М. Єрмошенко [44] крім зазначених, виділяє ще дві функції – організацію й мотивацію. Розглянемо ґрунтовно кожен з функцій та інструменти з допомогою яких вони реалізуються.

1. Аналіз – це функція управління, що передбачає аналіз ринку (з використанням інструментів стратегічного аналізу), в тому числі його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, можливостей підприємства, поведінки споживачів, рівень конкуренції та аналіз рівня якості управління, організаційної структури маркетингу, результати маркетингової діяльності.

2. Планування – це стадія процесу управління, що охоплює програмування і прогнозування й передбачає визначення місії підприємства, шляхів її досягнення по відношенню до маркетингової діяльності та управління нею із застосуванням таких інструментів: складання бізнес-плану, формування планів і показників.

3. Організація спрямована на упорядкування структури управління, зв'язків між її складовими, формування організаційної структури маркетингу певного підприємства, його внутрішньої ієрархії, завдань і повноважень працівників за реалізацію маркетингових заходів шляхом формування матриці відповідальності.

4. Мотивація – це створення моральних та матеріальних стимулів



для працівників (за допомогою формування мотиваційного механізму) задля повного виконання ними своїх обов'язків.

5. Реалізація передбачає ефективне виконання запланованих маркетингових заходів і дій з покращення управління маркетингом підприємств, використання наявних ресурсів та персоналу.

6. Контроль передбачає співставлення запланованих заходів із досягнутими результатами [44, с. 37–38; 49, с. 15–16].

Розглянуті функції управління маркетингом реалізуються на практиці через конкретні завдання: визначення місії підприємства, розробка напрямів діяльності; виявлення ринків і позицій, що забезпечать успіх; встановлення тісних контактів з покупцями; формування плану продажу товарів; визначення каналів розподілу товарів; підбір персоналу; здійснення цінової політики; планування фінансового забезпечення; розробка заходів з покращення управління маркетингом [43, с. 16].

Ключове ж завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту так, щоб допомогти підприємству в досягненні поставлених цілей, у впливі на прийняття рішень, забезпечення ефективного продажу в довгостроковій перспективі [5, с. 35]. На нашу думку, пріоритетними завданнями управління маркетингом є забезпечення умов для реалізації соціально-орієнтованої діяльності підприємства, що сприятиме формуванню розвинутого бізнес-середовища і позитивної думки про підприємство в країні й за кордоном, як надійного ділового партнера.

Поряд із завданнями управління маркетингом, доцільним є й формулювання його ключових цілей. Головною з них є забезпечення і збереження стійкої ринкової позиції підприємства за рахунок збалансованості між традиційними продуктами і запровадженням перспективних інновацій [14, с. 168]. Конкретними цілями управління маркетингом підприємств є:

- забезпечення задоволеності споживачів;
- підвищення добробуту населення;
- надання споживачам широкого асортименту товарів;
- досягнення високих фінансових результатів [68, с. 34].

Принципи управління маркетингом – це правила, що впливають із дії об'єктивних законів розвитку ринку, його конкурентного прояву в умовах ризику. Головними принципами управління маркетингом є: системний підхід; науковість; цільова спрямованість на кінцевий результат; правильний підбір і раціональна розстановка кадрів; зацікавленість персоналу у кінцевих результатах підприємства;

орієнтація на інноваційний шлях розвитку; циклічність управління маркетингом; доступність інформаційного забезпечення; соціальне спрямування [44, с. 39–40; 59, с. 232].

Враховуючи функції, принципи й завдання управління маркетингом, доцільно охарактеризувати і його методи, що допомагають досягти поставлену ціль. Методи управління маркетингом – це способи здійснення управління маркетингом. Їх сукупність утворює систему методів, що охоплює: дослідження ринкового простору, управління комунікативними відносинами в маркетингу, оцінку психологічних рішень на ринку [118, с. 221].

Підприємства застосовують такі методи:

- економічні (ціноутворення, кредитування, комерційний розрахунок, економічне стимулювання);
- адміністративні (розстановка кадрів у відповідності з інтересами і здібностями працівників);
- соціально-психологічні (професійний підбір і навчання кадрів, формування трудового колективу, психологічна мотивація);
- технологічні (налаштування приладів, транспортних засобів, пристроїв й інструментів);
- ідеологічні методи управління маркетингом (підвищення загальноосвітнього і культурного рівня працівників, виховання дисципліни праці та відповідальності) [11, с. 211].

Важливою складовою процесу управління маркетингом є його структура, що закріплює форми поділу праці і встановлює зв'язки між працівниками, які здійснюють маркетинг, види та форми організації управління. Таким чином, процес управління маркетингом підвищує ефективність діяльності підприємства в стимулюванні збуту, рекламі, у впливі на споживачів та отриманні прибутку.

На наш погляд, процес управління маркетингом підприємств має передбачати: стратегічний підхід до їх діяльності, заснованої на морально-етичних принципах маркетингу; орієнтацію на вимоги ринку; завоювання провідних позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг.

Керівники підприємств, які вже використовують у своїй діяльності основи управління маркетингом, повинні свої управлінські рішення спрямувати на формування товарної політики та приймати їх з урахуванням результатів дослідження потреб покупців і можливостей власного потенціалу. Поступове та поетапне здійснення управління маркетингом підприємств є об'єктивною необхідністю в умовах розвитку ринкових відносин.

З огляду на ситуацію, що склалася сьогодні в економіці країни, українським підприємствам у своїй діяльності слід орієнтуватись на запити людей, більшість з яких, перебувають на межі бідності, прагнуть задовольнити найелементарніші фізичні та соціальні потреби. В той же час, у розвинутих країнах світу, маркетинг зорієнтований на потреби людей “середнього класу”, які прагнуть піднятися на вищий щабель життєвої ієрархії й підвищити свій соціальний статус [42, с. 242].

У наш час, управління маркетингом ще не отримало належного практичного застосування на підприємствах України, що пов’язано із наявністю низки проблем у їх діяльності. Саме тому, важливим є визначення проблемних питань та виявлення тенденцій розвитку підприємств задля оцінки можливості здійснення управління маркетингом на них, що є необхідним кроком до успішної діяльності, спрямування усіх можливостей на підвищення ефективності господарювання і досягнення поставлених цілей.

## **1.2. Проблеми і тенденції розвитку малих торговельних підприємств**

У сучасному ринковому просторі функціонує величезна кількість підприємств різних видів. Здавалося б це не має жодного відношення до управління маркетингом, але саме різноманітність підприємств дозволяє управлінцю-маркетологу адекватно оцінити стан ринку, що формується під впливом певних економічних і соціальних процесів. Ці процеси визначають характер діяльності підприємств та появу нових аспектів управління маркетингом. В цьому розмаїтті підприємницьких структур, ми зосередимо увагу на торговельних підприємствах.

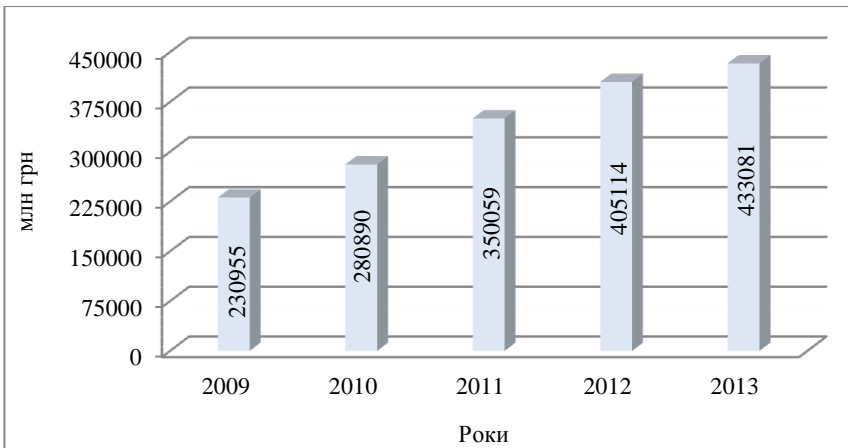
Торгівля відіграє важливу роль у здійсненні обміну товарів та послуг як на регіональному, так і державному рівнях. Вона встановлює тісні зв’язки між містом і селом, забезпечує постійний кругообіг ресурсів, враховує інтереси та задовольняє потреби учасників товарообміну. Торгівля визначає місце та роль кожного товару і послуги на ринку, виявляє зміну попиту, стимулює виробництво. Особливістю торгівлі в Україні є швидка трансформація традиційних форм організації торгівлі, неефективне державне регулювання та корупція.

Торгівля стрімко розвивається в Україні, є важливою галуззю

народного господарства і складною економічною системою [81, с. 73]. Вона охоплює низку взаємодіючих між собою підсистем, основними серед яких є підприємства оптової і роздрібною торгівлі, ресторанного господарства. У монографії ми зосередимо свою увагу на діяльності малих підприємств роздрібною торгівлі.

Термін “роздрібна торгівля” (з франц. “retailer” – “частина чогонбудь”) означає розподіл великого на малі частини, а саме величезну кількість товарів між кінцевими споживачами. Роздрібна торгівля – це вид економічної діяльності суб’єктів господарювання з продажу (без перероблення) населенню нових та вживаних товарів, призначених для споживання громадянами або домашніми господарствами, у магазинах, універсальних магазинах, лавках і кіосках, поштових торгових фірмах, торговими посередниками тощо [57].

Таким чином, роздрібна торгівля – це будь-який бізнес, що зосереджує свої маркетингові зусилля на задоволенні кінцевого споживача на основі продажу товарів і послуг [84, с. 67; 146, с. 9]. Роздрібна торгівля займає одне з центральних місць в економіці України, про що свідчить зростання роздрібного товарообороту торгової мережі в 2009–2013 рр., що забезпечує збільшення розміру обов’язкових відрахувань до бюджетів усіх рівнів (рис. 1.3).

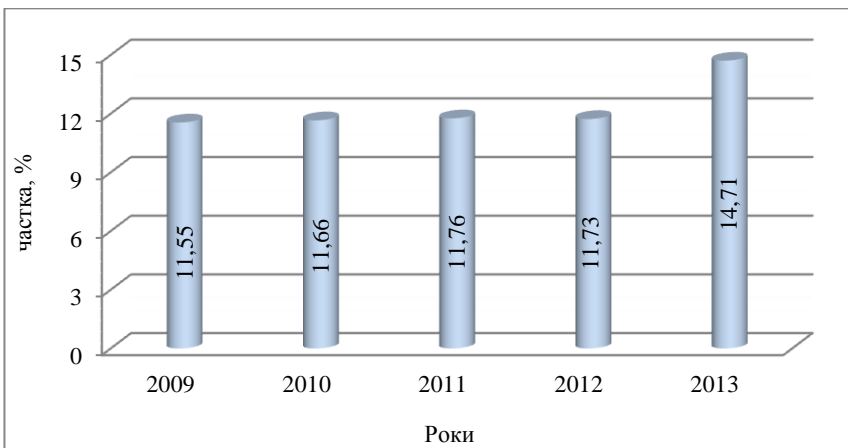


**Рис. 1.3. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств України в 2009–2013 роках (побудовано автором на основі джерела [140])**

Впродовж 2009–2013 рр. обсяг роздрібного товарообороту українських підприємств зріс на 202126 млн грн (87,51%). Це

пов'язано, головним чином, зі зростанням реальних доходів населення України, збільшенням товарної пропозиції та досить високими темпами інфляції.

Зростає роль торгівлі у формуванні валового внутрішнього продукту (ВВП) України. Впродовж 2009–2013 рр. частка торгівлі у ВВП зросла на 3,16 п. п. і на кінець 2013 р. знаходилася на рівні 14,71 % (рис. 1.4). Значення цього показника є все ще досить малим, але його поступове зростання свідчить про те, що в майбутньому українські торговельні підприємства зможуть сформувати конкурентне середовище на ринку з високою підприємницькою, інвестиційною й інноваційною активністю.



**Рис. 1.4. Частка торгівлі у формуванні ВВП України в 2009–2013 роках (побудовано автором на основі джерела [140])**

Роздрібна торгівля має ряд особливостей порівняно з іншими видами економічної діяльності. По-перше, продуктом праці в торгівлі є послуги із закупівлі, збереження і реалізації товарів споживання. По-друге, дохід в роздрібній торгівлі формується шляхом нарахування торговельної націнки на закупівельну ціну товару.

Роздрібна торгівля є посередником між виробниками та споживачами і закінчує процес створення товарів, послуг й забезпечує доведення товарів до покупців. По-третє, більшість підприємств роздрібної торгівлі – це суб'єкти малого підприємництва [4, с. 324].

В Україні мале підприємство (МП) розглядають як суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми

власності, в якому середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб і річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [130].

Враховуючи економічний зміст поняття “мале підприємство” та особливості торгівлі в Україні, ми пропонуємо розуміти під малим торговельним підприємством (МТП) основну ланку сфери роздрібної торгівлі, самостійний суб’єкт господарювання з правом юридичної особи, який систематично здійснює торговельну діяльність для задоволення потреб ринку й отримання прибутку, налічує не більше 50 працівників і має річний дохід, що не перевищує 10 млн євро.

Світовий досвід і практика господарювання свідчать про те, що МТП відіграють важливу роль у формуванні інфраструктури ринку, реалізації інноваційних процесів, удосконаленні фінансово-кредитних механізмів. Вони швидко пристосовуються до мінливого ринкового попиту, здатні за короткий час забезпечити суттєві структурні зрушення в економіці, поглибити ринкові відносини [81, с. 73].

Виходячи на ринок України, МТП ставлять перед собою два завдання – вижити і отримати прибуток. Однак, в залежності від генеральної мети їх фінансово-господарської, маркетингової діяльності та ринкової орієнтації, в сучасній економічній літературі прийнято виділяти чотири основні типи МП: “венчурні фірми”, “традиціоналісти”, “сателіти” і “міні-монополісти” (рис. 1.5).

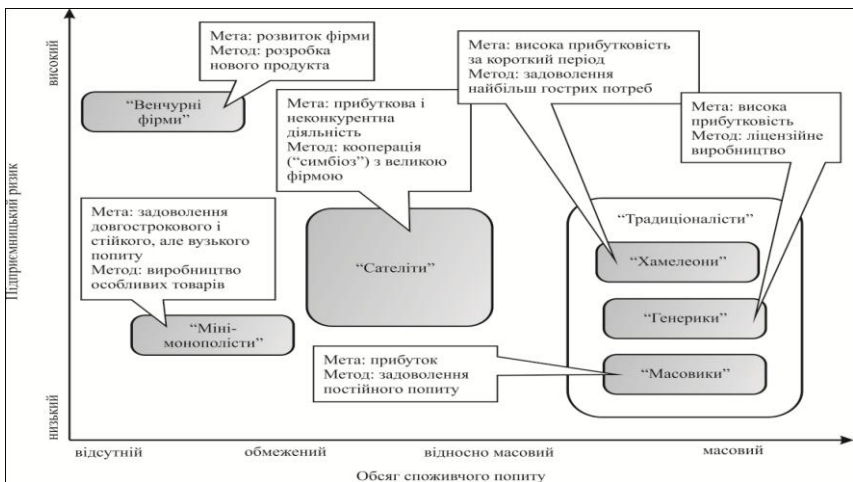


Рис. 1.5. Типи МП [34, с. 77]

Відображені на рис. 1.5 типи МП є характерними для усіх видів економічної діяльності. Ми вважаємо, що для галузі торгівлі України притаманний тип МП “традиціоналісти”, а саме “хамелеони”. Такі МП являють собою досить активну групу суб’єктів господарювання, які досліджують кон’юнктуру ринку з метою прибуткового вкладення своїх ліквідних ресурсів [81, с. 74].

Підприємства-“хамелеони” виходять на ринок з двома типами ресурсів: вільними коштами та високою підприємницькою активністю. Іноді такі підприємства володіють простими засобами виробництва і невеликими приміщеннями. Зазвичай, невідома чисельність працівників таких МП, оскільки більшість з них не реєструються і не сплачують податки, беручи, тим самим, участь у так званій “тіньовій економіці”.

Українські підприємства-“хамелеони” налічують близько 11-15 осіб. Вони є надзвичайно гнучкими та мобільними, легко пристосовуються до змін ринкової кон’юнктури. Їх головна мета – швидке отримання високих прибутків. Обравши стратегію своєчасного задоволення найгостріших потреб, підприємства-“хамелеони” виконують дві функції: постійно перерозподіляють капітал в економіці, вкладаючи фінансові ресурси туди, де їх не вистачає, і забезпечують високу зайнятість [34, с. 78].

Такий характер діяльності українських підприємств-“хамелеонів” на ринку забезпечив їм високу гнучкість, швидке пристосування до мінливого маркетингового середовища та вимог споживачів. В умовах ринкових відносин, саме МТП є запорукою “здоров’я” економіки України та каталізатором перших кроків у напрямку руху до нової системи внутрішніх зв’язків в економіці [81, с. 77].

У ХХІ ст. динамічно зростає кількість мікропідприємств у системі господарювання. В Україні мікропідприємствами вважаються суб’єкти малого підприємництва з чисельністю працюючих за звітний період до 10 осіб включно, річний дохід яких від реалізації продукції не перевищує 2 млн євро [130].

В Україні мікропідприємства становлять 85,19 % (318477 од.) [140] числа МП. У розвинених країнах світу ця частка є дещо більшою: в Іспанії – 94,45 %, у Франції – 94,16 %, в Португалії – 95,23 % [170]. Що ж стосується частки МП серед усіх суб’єктів господарювання в окремих європейських країнах, то вона на початок 2013 року знаходилася в межах від 2,87 % (у Словенії) до 10,88 % (в Австрії) (табл. В.1 додатку В). Для країн Європи такі показники не є свідченням їх оптимальної кількості для результативності економіки.

Такі тенденції зберігаються у європейських країнах вже впродовж тривалого часу, що говорить про стабільність кількості МП.

Так, Швеція, Іспанія та Нідерланди мають одні з найменших показників частки МП у загальній кількості суб'єктів господарювання серед країн Європи – 4,48 %, 4,81 % і 5,23 % відповідно, але рівень їх економічного розвитку є досить високим. В той же час, Люксембург, Румунія та Естонія мають одні з найвищих показників частки МП у загальній кількості суб'єктів господарювання цих країн – відповідно 10,44 %, 10,22 % і 8,34 %, проте відстають за рівнем економічного розвитку від провідних країн.

В Україні частка МП у загальній кількості суб'єктів господарювання становить 14,06 % (55332 од.) [140], що, однак, не говорить про її економічну стабільність. Порівняння ж числа МП між країнами носить умовний характер через різні критерії поділу підприємств за розміром.

У ринковій економіці МП визначають темпи економічного зростання і структуру валового національного продукту (у розвинених країнах світу на МП припадає близько 70,00 % ВВП).

Досвід розвинених країн світу свідчить, що МП – це досить поширена й ефективна форма господарювання в ринковій економіці. Ключовими їх особливостями та перевагами є те, що вони:

- істотний фактор створення нових робочих місць;
- сприяють досягненню оптимальної структури економіки завдяки високій гнучкості та здатності займати найменші ринкові ніші;
- головний чинник розвитку регіональної економіки;
- забезпечують швидку перебудову обмінних процесів, формування підприємницької культури [145, с. 6];
- оперативно реагують на кон'юнктуру ринку, тобто забезпечують гнучкість економіки в умовах динамічної диференціації й індивідуалізації споживацького попиту;
- формують конкурентне середовище;
- пом'якшують соціальну напругу, демократизують ринкові відносини, є основою формування “середнього класу” [12, с. 31].

Розвиток МП – це могутній фактор реформування економіки: створення соціально-орієнтованого ринкового механізму й сприяння економічному піднесенню. Однак, МП не можуть досягти цього самостійно, вони дають ефект у взаємодії з середніми та великими підприємствами й потребують державної підтримки [114, с. 278].

В Україні МП виділяються з-поміж інших за чисельністю працюючих та розміром річного доходу (табл. 1.4).



**Кількісні характеристики підприємств України за розміром**  
(складено автором на основі джерела [130, р. V, п. 3])

Суб'єкт господарювання	Кількість працюючих, осіб	Річний дохід, млн євро
1. мікро		
- фізична особа-підприємець	не більше 10	не більше 2
- юридична особа	не більше 10	не більше 2
2. малий		
- фізична особа-підприємець	до 50	до 10
- юридична особа	до 50	до 10
3. середній	від 50 до 250	від 10 до 50
4. великий	більше 250	більше 50

Розвиток МП відповідає світовим тенденціям формування гнучкої ринкової економіки, поєднанню різних форм власності й адекватної їм моделі господарювання, в якій реалізується складний синтез конкурентного ринкового механізму та державного регулювання підприємництва. І якщо великі підприємства – це “хребет” сучасної економіки, то малі й середні – її “м’язи”, “жива тканина” [35, с. 9].

У світовій економіці функціонує значна кількість МП. Так, в Індії їх кількість перевищує 12 млн, в Японії – 9 млн. В США МП дають майже 50,00 % приросту національного продукту та 65,00 % створених робочих місць. В Японії на МП зайнято 71,70 % населення, у Великобританії – 60,00 % [123, с. 165], а в Україні – лише 9,81 % економічно активних громадян працездатного віку в 2013 р. [140].

Розвиток МП необхідний для підтримання конкуренції з великими фірмами й отримання спільно з ними вигоди для економіки. Про це свідчать такі дані: в США на МП припадає 34,90 % чистого доходу, у Німеччині – 50,00 % ВВП, а в Японії – 56,60 % продукції оборонної промисловості виготовляють МП [35, с. 10; 123, с. 165].

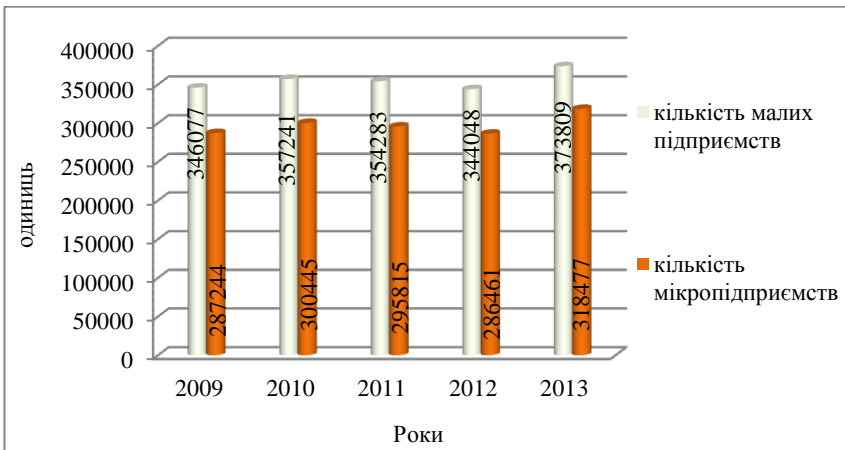
Світовий досвід і практика переконують, що важливим елементом ринкової економіки є існування та взаємодія великих, середніх і малих підприємств [12, с. 20]. При цьому, останні розглядаються як самостійна форма функціонування і розвитку продуктивних сил.

У багатьох країнах світу проводиться активна політика підтримки малого підприємництва, адже поява їх суб'єктів супроводжується створенням нових робочих місць. Навіть в країнах, де податкова система побудована за принципом рівності всіх суб'єктів господарювання, все ж є винятки для МП.

Подолання загальнонаціональної кризи і забезпечення

економічного зростання в Україні пов'язане із розвитком малого підприємництва. За роки незалежності України МП пройшли складний шлях становлення і розвитку як складової економічної діяльності. В цей час вони набули характеру одних із засобів скорочення безробіття, усунення економічних диспропорцій, насичення ринку товарами, розвитку конкуренції [88, с. 102].

Кількість МП в Україні впродовж 2009–2013 рр. зросла на 27732 од. (8,01 %). Кількість мікропідприємств України за досліджуваний період збільшилася на 31233 од. (10,87 %), що є досить позитивним, враховуючи складну економічну ситуацію в країні (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Кількість МП та мікропідприємств в Україні у 2009–2013 роках** (побудовано автором на основі джерел [37, с. 31; 140])

У 2013 р. порівняно з 2009 р. кількість МП у розрахунку на 10 000 наявного населення України не змінилася і становить 82 од. [140]. Таке число МП є достатнім для вибору споживачами того підприємства, де товари найбільш доступні та якісні.

З часом роль МП в Україні зростає, і яскравим свідченням цього є збільшення обсягу реалізованої ними продукції. За 2009–2013 рр. він зріс на 208567,4 млн грн (45,17 %) (рис. Г.1 додатку Г). Такі тенденції дозволили МП забезпечити 16,55 % загального обсягу реалізованої продукції в країні у 2013 р..

На 1545,61 грн впродовж 2009–2013 рр. зросла середньомісячна заробітна плата найманих працівників, але враховуючи темп інфляції в країні (9,10 % – у 2010 р.) [56] це позитивно не вплинуло на

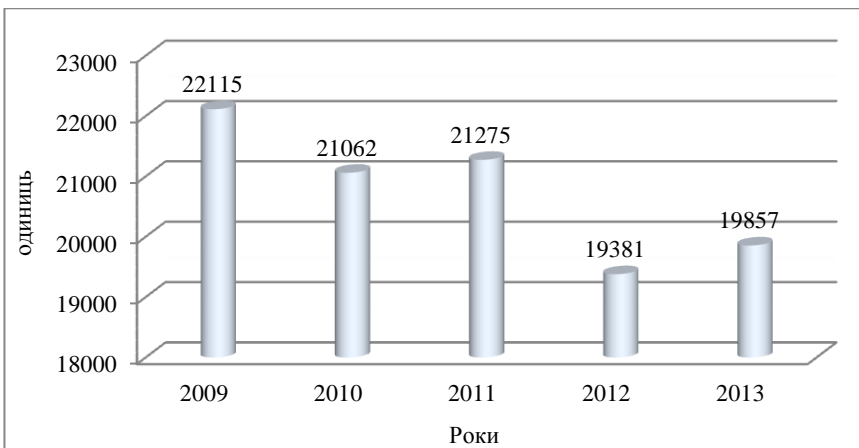
купівельну спроможність працівників МП (рис. Г.2 додатку Г).

Дослідження витрат на персонал МП за видами економічної діяльності у 2013 р. свідчить про те, що найбільші витрати здійснюються у сфері фінансової і страхової діяльності – 51410 грн на рік на одного працівника, а найменші – у сфері тимчасового розміщення й організації харчування (22712 грн на рік). Для торгівлі є характерним середній рівень витрат на одного працівника – 31331 грн [37, с. 65; 140] (рис. Г.3 додатку Г).

Але обсяги діяльності МП все ще не відіграють помітної ролі в економіці України. За 2009–2013 рр. число найманих працівників скоротилося на 214,7 тис осіб, а кількість зайнятих – на 216,7 тис осіб (табл. Г.1, рис. Г.4, рис. Г.5 додатку Г). Середня чисельність працівників на одному підприємстві за 2009–2013 рр. зменшилася із 6 до 5 осіб. Рівень зайнятості в ці роки на МП був у межах 9,82–10,96 % працездатного населення країни.

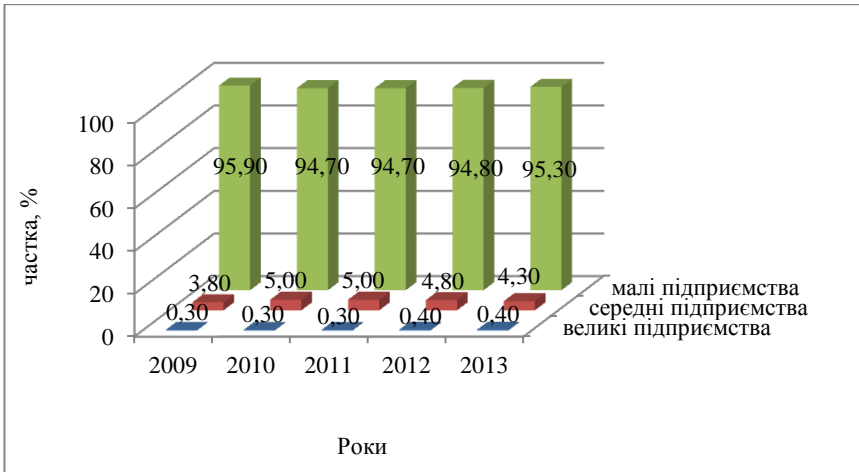
Зазначені дані відображають стан та тенденції розвитку МП у цілому. Але, наше дослідження присвячене питанням розвитку та управління МТП України. Відтак, необхідним є дослідження та аналіз стану українських МТП.

Станом 01.01.2014 р. зареєстровано 21062 МП роздрібною торгівлі, а на кожні 10 000 наявного населення України їх приходитья 9 од. (табл. Д.1 додатку Д). За 2009–2013 рр. кількість МТП внаслідок ускладнення економічної ситуації зменшилася на 2258 од. (рис. 1.7).



**Рис. 1.7. Число МТП України у 2009–2013 роках (побудовано автором на основі джерел [37, с. 287; 132, с. 96; 140])**

Що ж стосується частки МП у торгівлі України, то вона впродовж 2009–2013 рр. коливалася в межах 94,70–95,90 % й на 1 січня 2014 р. становила 95,30 %, що свідчить про домінуючі позиції МП на ринку товарів і послуг країни (рис. 1.8).

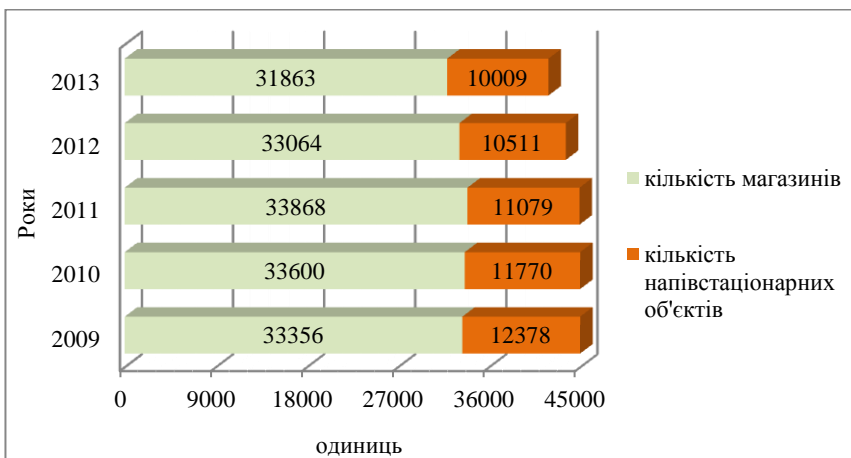


**Рис. 1.8. Частка великих, середніх та малих торговельних підприємств в Україні у 2009–2013 роках** (побудовано автором на основі джерела [37, с. 287])

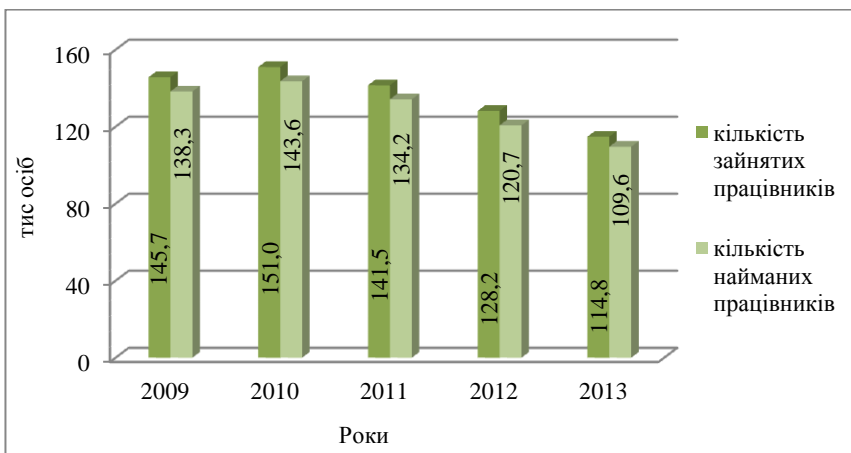
До складу МТП України входять різноманітні магазини (продовольчі, непродовольчі, спеціалізовані і неспеціалізовані) та напівстаціонарні об’єкти (кіоски, палатки). За п’ять досліджуваних років кількість таких об’єктів зменшилася на 3862 од. (8,44 %), зокрема: число магазинів скоротилося на 1493 од. (4,47 %), а кількість напівстаціонарних об’єктів – на 2369 од. (19,14 %) (рис. 1.9).

Разом із зменшенням кількості магазинів, що належать МТП України, обсяг їх торгової площі за 2009–2013 рр. збільшився на 983 тис м<sup>2</sup> (або на 17,52 %), що свідчить про зростання середньої площі магазинів (табл. Д.1 додатку Д). Впродовж досліджуваного періоду забезпеченість споживачів об’єктами МП роздрібної торгівлі зменшилася із 10 до 9 об’єктів на 10 тис наявного населення України.

За досліджувані п’ять років кількість зайнятих працівників на МТП України зменшилася на 30,9 тис осіб (21,20 %), а найманих працівників – на 28,7 тис осіб (20,75 %) й на початок 2014 р. їх число становило відповідно 114,8 тис осіб та 109,6 тис. осіб (рис. 1.10).



**Рис. 1.9. Число магазинів і напівстаціонарних об'єктів МТП України у 2009–2013 роках** (побудовано автором на основі джерел [132, с. 109; 140])



**Рис. 1.10. Кількість зайнятих і найманих працівників на МТП України у 2009–2013 роках** (побудовано автором на основі джерел [37, с. 288–289; 140; 141, с. 287])

Незначна увага приділяється керівництвом МТП соціальному захисту працівників – їх заробітна плата становила на 1.01.2014 р. 2166,67 грн. Характерними для МТП України залишаються “живі”

гроші – виплата заробітної плати “в конвертах”, несплата пенсійних відрахувань [88, с. 103].

Зменшення кількості МТП в Україні негативно позначилося на їх частці в загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємствами: у 2009 р. їх питома вага становила 14,30 %, а в 2013 р. – 9,50 % (скоротилася на 33,56 %). Разом з тим, обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) МП роздрібної торгівлі за 2009–2013 рр. зріс на 10796,3 млн грн, що становить 51,95 % (рис. Д.1 додатку Д).

Дослідження окремих показників діяльності МТП України та практика господарювання, дозволяють нам стверджувати, що їм притаманні:

- несистемне управління, відсутність навчальних програм для персоналу;
- обмеженість джерел фінансування [58, с. 69];
- високі вимоги до персоналу (фізичне навантаження, психологічне напруження при спілкуванні з клієнтами, матеріальна відповідальність);
- значна трудомісткість торговельних процесів;
- швидке пристосування до змін ринку і велика маневреність;
- відсутність співставлення та корегування розроблених маркетингових планів з очікуваннями на ринку й можливостями підприємства;
- недооцінка маркетингових досліджень, як важливої складової процесу управління маркетингом МТП;
- орієнтація на регіональні ринки та джерела ресурсів [23, с. 24].

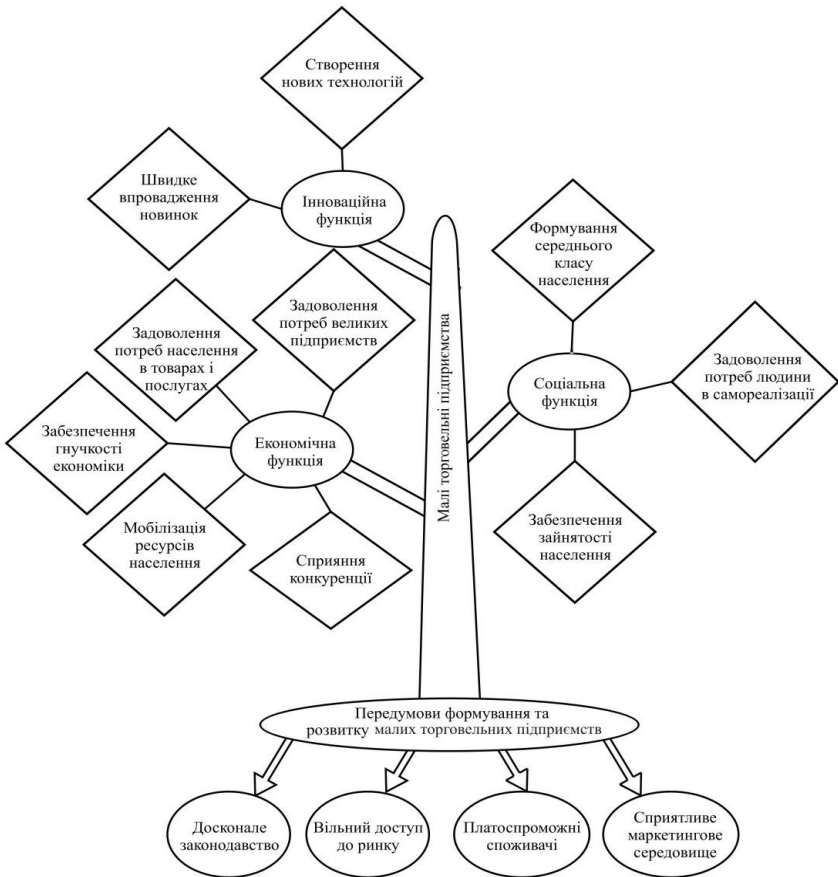
В українській практиці є досвід, коли МТП розвиваються швидко й успішно. Чимало з них забезпечує ринок якісними товарами, мають професійний рівень обслуговування, розташовуючись, однак, на доволі віддалених, в географічному плані, територіях. Проте, саме такі МТП часто не мають конкурентів, що дозволяє їм досягти хороших результатів, утримувати стабільні ціни, забезпечувати більший рівень рентабельності, у порівнянні з великими підприємствами.

Особливістю МТП є безпосередня взаємодія між ними і споживачами. Торговельна діяльність таких підприємств проявляється в обслуговуванні споживачів, задоволенні їх потреб та інтересів, створенні економічних і соціальних ефектів. При цьому, мова йде про формування сукупної споживчої цінності для кінцевого споживача, адже МТП завершують процес реалізації товару.

Таким чином, роль українських МТП полягає у реалізації товарів кінцевим споживачам, задоволення їх потреб і бажань; забезпеченні

апробації нових товарів [104, с. 16]; насиченні місцевих бюджетів податковими надходженнями; створенні сильного підприємницького стимулу; демократизації ринкових відносин [152, с. 23].

Особливість діяльності МТП вказує на те, що вони відіграють в економіці нашої держави величезну і незамінну роль, яка проявляється у виконуваних ними функціях (рис. 1.11).



**Рис. 1.11. Функції МТП в Україні [88, с. 106]**

В умовах реформування економіки України, перелік виконуваних функцій МТП постійно розширюється. Без перебільшення, зазначимо, що розвиток МТП багато в чому визначає характер ринкових економічних відносин. Розглянемо ґрунтовно кожну з відображених на рис. 1.11 функцій.

1. Економічна функція, що реалізується через:

а) антимонопольну дію МП на ринку. Значна кількість МП сприяє тому, що вони не піддаються монополізму, але сьогодні конкуренція має бути не просто атрибутом ринкової економіки, що сприяє ефективній господарській діяльності, а формувати “комерційний дух”;

б) забезпечення гнучкості економіки країни шляхом швидкого реагування на кон'юнктуру ринку. МТП найшвидше серед усіх своїх конкурентів пристосовуються до змін ринку [127, с. 168];

в) задоволення потреб населення в товарах і послугах. Ця функція МТП особливо важлива для регіональної економіки, оскільки саме вони здатні швидко та якісно задовольняти специфічні потреби населення, розширювати товарний асортимент відповідно до інтересів споживачів, вивчати їх попит на товари [48, с. 134];

г) задоволення потреб великих підприємств. МП стають постачальниками різних напівфабрикатів для великих організацій чи забезпечують обслуговування реалізованих ними товарів [62];

д) мобілізацію ресурсів населення, адже в Україні основним фінансовим джерелом розвитку МТП є особисті заощадження власників підприємств. Діяльність таких підприємств піддається багатьом ризикам, тому банки майже не видають їм кредити, а існуюча практика свідчить про невідгідні умови кредитування.

Важливим є раціональне використання масових заощаджень населення (у 2013 р. приріст фінансових активів населення країни склав 106468 млн грн) [140]. Громадяни, що володіють вільними коштами можуть стати надійним джерелом фінансової підтримки МТП, а також сприяти залученню нових осіб зі “свіжими” поглядами, ідеями, силами і здібностями.

2. Соціальна функція МТП відображається:

а) у рівні зайнятості населення, адже МТП забезпечують робочими місцями 114,8 тис осіб [37, с. 287]. Збільшення кількості МТП є одним із шляхів зниження рівня безробіття, адже вони активно використовують ті ресурси робочої сили (студенти, пенсіонери, домогосподарки), які не можуть бути задіяні на великих підприємствах через специфіку їх технології і режим роботи;

б) у здатності людини самореалізуватись, застосувати в роботі свої трудові здібності. Це є однією з основних причин розвитку МТП та ефективним способом “самозайнятості” населення країни. В межах МТП можуть бути реалізовані такі потреби людини як: самостійність, самоповага, самореалізація, а також більш повно та ефективно використані її індивідуальні здатності, знання та досвід [88, с. 107];



в) у формуванні “середнього класу”, що є аполітичною і найбільш лояльною до уряду частиною суспільства в Україні. МТП – це економічна та соціальна опора держави, адже вони можуть швидко й ефективно формувати нові напрями економічної діяльності.

3. Інноваційна функція МТП проявляється в тому, що вони швидше, ніж середні та великі підприємства, впроваджують технологічні новинки, розвивають творчий потенціал персоналу. Ефективно діючі МТП можуть вкладати значні кошти в інноваційні проекти, мати молоді наукові кадри.

Отже, сьогодні роль МТП України полягає у вирішенні проблем зайнятості, підвищенні ділової активності населення, подоланні монополізації, впровадженні досягнень інноваційного розвитку, підвищенні гнучкості економіки. Але, для ефективного виконання МТП своїх функцій, повинна існувати відповідна інфраструктура економіки України, орієнтована виключно на МТП.

Ми переконані, що головним у цьому є мережа спеціалізованих інститутів, які здійснюють державну політику в сфері малого торговельного підприємництва. Інфраструктура МТП являє собою систему інституцій, націлених на підтримку даного сектору економіки та надання йому певних пільгових умов. Метою її створення є формування сприятливих умов розвитку МТП, а фінансується вона, зазвичай, частково чи повністю з державного бюджету країни.

Проте, в Україні неіснує повноцінної інфраструктури МТП, що забезпечила б комплексний характер діяльності. Інфраструктура українських МП почала формуватися нещодавно. Якщо банківська система, страхові компанії, що обслуговують МП розвиваються швидко, то далеко позаду й досі залишаються фірми, що надають інформаційні та консалтингові послуги.

Наявні елементи інфраструктури МТП можна узагальнити у шість груп: організаційну, інформаційну, законодавчу, управлінську, консультаційну та економічну (табл. 1.5). Особливе значення в сучасних умовах господарювання має інформаційне середовище, адже ефективна інформаційна система та нові засоби комунікації сприяють налагодженню взаємовідносин між МТП на ринку. Крім того, гнучка та мобільна система паблік рілейшнз нині забезпечує стійку маркетингову політику.

Комерційний успіх МТП в наш час можливий лише за умови створення сприятливої інфраструктури з метою подальшого реформування економіки країни, ефективного регулювання державою МТП та забезпечення стабільного економічного розвитку.

### Елементи інфраструктури малого торговельного підприємництва в Україні (розробка автора)

Елементи інфраструктури	Складові середовища
1. Організаційне середовище	центри зайнятості; система ділового навчання; технопарки і технополіси; аукціони, ярмарки, виставкові комплекси
2. Інформаційне середовище	рекламні агентства; засоби масової інформації; спеціалізовані маркетингові фірми
3. Законодавство	податкова служба; митна служба; судові органи
4. Управління	державні та комерційні управлінські структури; фонди підтримки МП
5. Консультаційне середовище	навчальні центри; юридичні компанії; аудиторські та консалтингові організації; страхові фірми; фінансові інститути
6. Економічне середовище	ринок капіталу і ринок цінних паперів (біржі); банківські установи; інвестиційні фонди; фінансові інститути.

Однак, у діяльності МТП України залишається ряд невирішених проблем, причинами яких, на наш погляд, є: непрофесійна підготовленість керівників МП у сфері маркетингу; відсутність практики використання інструментів маркетингу при формуванні товарної, збутової, цінової і комунікаційної політики; вузьке коло споживачів; локальність ресурсних та збутових ринків; відсутність належної підтримки МП з боку держави; неефективна взаємодія з фінансово-кредитними установами.

МТП мають високі економічні й соціальні можливості для фінансової стабілізації України, але вони вразливі до змін кон'юнктури ринку, адміністративних перешкод і недобросовісної конкуренції. Серед проблем, що перешкоджають розвитку МТП слід виділити: податкове навантаження, нестабільну законодавчу базу, дефіцит кваліфікованих кадрів, нестачу фінансових ресурсів тощо.

В діяльності ж МТП України ще й досі існує багато недоліків, основними з яких є: реалізація неякісних товарів та послуг; неналежне обслуговування і відсутність гарантій; вузький асортимент товарів. Невирішеною проблемою є обмеженість власних фінансових ресурсів та труднощі в залученні зовнішніх джерел фінансування.

Все ще відсутня нині реальна база взаємодії й тісного співробітництва між МТП, що значно затримує легалізацію торгівлі. Досі економічною основою конкурентних цін є величезні об'єми тіншового обороту, що зумовлює поширення недобросовісної конкуренції та стримує розвиток МТП в Україні.

Основними ж тенденціями розвитку МТП, ми вважаємо, сьогодні є поява нових форм торгівлі (організація кафе у книжкових магазинах та продовольчих магазинів на автозаправних станціях). Широкого розповсюдження набула торгівля з лотків у торгових центрах, на автобусних станціях і залізничних вокзалах. МТП організують діяльність так званих “тимчасових” торговельних точок, що призначені для просування певних марок товарів і завоювання сезонних покупців [67, с. 370].

МТП є невід’ємною складовою господарської системи України, а їх розвиток – перспективним напрямом створення конкурентного ринкового середовища [25, с. 99]. Вони відіграють велику роль в українській економіці, оскільки надають їй мобільності, гнучкості, забезпечують структурні зрушення. МТП досить легко маніпулюють цінами на свою продукцію, змінюють ринкову стратегію.

Разом з тим, негативні явища, що спостерігаються у діяльності МТП несприятливо впливають на розвиток економіки країни. Недовірливе ставлення до їх діяльності можна подолати за допомогою формування позитивної суспільної думки, якісного задоволення потреб населення у товарах і послугах, що можливо при комплексному застосуванні різноманітних інструментів маркетингу. Таким чином, пріоритет у подоланні проблем українських МТП належить новій, нестандартній, але ефективній системі управління ними, в основі якої – маркетинг.

### **1.3. Характерні риси етапів процесу управління маркетингом малих торговельних підприємств та їх модифікація в сучасних умовах**

В умовах розвитку ринкової економіки в Україні, більшість діючих МТП й досі не застосовують маркетингових стратегій, не розробляють оперативних заходів у сфері маркетингу. Невміння швидко реагувати на зміну ринкової кон’юнктури та традиційність підприємницького мислення є своєрідним бар’єром на шляху ефективної комерційної діяльності МТП.

Світовий досвід свідчить про пріоритетну роль саме МТП у створенні сприятливого конкурентного середовища, що забезпечує формування ефективних стимулів для інвестування та удосконалення фінансово-кредитних механізмів. Торговельні підприємства за

кордоном вкладають значні кошти у систему маркетингу: створення маркетингових служб, забезпечення їх безперебійної роботи, розробку і реалізацію раціональних маркетингових заходів.

Торгівля, у порівнянні з іншими галузями економіки, значно пізніше почала використовувати маркетингові інструменти. Але, в умовах динамічної перебудови економік багатьох країн світу на ринкові засади господарювання, саме торгівля приймає найбільше маркетингових рішень [113, с. 45]. Особливе значення МТП за кордоном надають дослідженню ринку, попиту споживачів, оцінці потенційних конкурентів і ймовірних партнерів, стратегічному плануванню діяльності, прогнозуванню товарообороту та прибутку.

Сьогодні домінує думка про те, що маркетинг формує особливу філософію бізнесу та є системою методів і заходів з дослідження ринку, формування попиту й задоволення потреб споживачів. Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати, що чимало МТП використовують лише збутову складову маркетингу. Вона ж орієнтує їх не на досягнення стратегічних цілей і задоволення запитів споживачів, а тільки на отримання прибутку в найближчій перспективі і виживання в умовах посилення конкуренції.

Проте, в умовах розвитку ринкових відносин в Україні маркетинг на МТП ще зовсім не відповідає вищезазначеним вимогам. На наш погляд, проблемним є впровадження на МП нових теоретичних і практичних рекомендацій з маркетингу, адже більшість діючих підприємств не застосовують сучасних концепцій маркетингу.

Діяльність МТП України не націлена на стратегічні орієнтири розвитку, не здійснюють вони всебічного дослідження ринку, а споживачі не займають в їх діяльності центральне місце [86, с. 171]. Все це загострює неспроможність виходу МТП на стабільний шлях зростання й перехід на інноваційні засади господарювання.

Важливим завданням для МТП є усвідомлення того, що застосування маркетингу є невід'ємним елементом їх взаємовідносин із ринком. Розвиток ринкових відносин сприяє швидкому включенню маркетингу в процес управління підприємством, оскільки саме забезпечення його своєчасною й правдивою інформацією про маркетингове середовище, дозволяє приймати виважені та правильні рішення у фінансових і управлінських питаннях.

Управління маркетингом є важливою частиною загальної системи управління МТП, яка спрямована на збалансування вимог маркетингового середовища і внутрішніх можливостей для пошуку конкурентних переваг на ринку.

Завдання управління маркетингом МТП полягає у цілеспрямованому впливі на рівень і характер попиту так, щоб це сприяло досягненню поставлених цілей, здійсненню функцій управління та заклало міцний фундамент на майбутнє [111, с. 114].

На нашу думку, концепція маркетингу на малих і великих українських торговельних підприємствах має ряд відмінностей, які й зумовлюють специфіку управління маркетингом на них (табл. 1.6).

*Таблиця 1.6*

**Порівняльна характеристика управлінських концепцій маркетингу малих і великих торговельних підприємств України**  
(складено автором за результатами власного дослідження)

Елементи концепції маркетингу	Велике підприємство мережевої торгівлі	МТП
1	2	3
Стратегія	Можливість використання різноманітних маркетингових стратегій	Обмежена кількість використовуваних стратегій
Маркетингові дослідження	Систематичні, всебічні і глибокі польові маркетингові дослідження із залученням затратних технологій	Точкові кабінетні маркетингові дослідження, що проводяться власними силами
Товарна політика	Характеризується широтою та глибиною товарного асортименту	Відзначається вузьким товарним асортиментом
Ціноутворення	Активна політика ціноутворення із великою кількістю цінкових стратегій та систем знижок	Ціноутворення ґрунтується на собівартості продукції
Клієнти	Вибагливі та платоспроможні покупці, які бажають особливої до себе уваги	Споживачі прагнуть швидко та недорого задовольнити свої потреби у товарах і послугах
Реклама	Неперервна масштабна рекламна компанія із використанням різноманітних способів та засобів поширення інформації	Періодична пряма реклама на місцях продажу
Персонал	Кваліфікований у здійсненні маркетингової діяльності	Націлений на виконання технологічних функцій

Великі торговельні підприємства, на відміну від малих, мають змогу одночасно формувати і реалізувати різні маркетингові стратегії в залежності від життєвого циклу товарів (на стадії насичення ринку, спаду), за конкурентними перевагами (диференціації, фокусування), за станом попиту (ремаркетинг, демаркетинг) й ін..

Така кількість стратегій дозволяє їм на основі всебічної оцінки

маркетингового середовища планувати маркетингову діяльність задля досягнення поставлених цілей. МП, зазвичай, розробляють короткострокові стратегії, що сприяє зосередженню їх зусиль на конкретних маркетингових діях.

Ми переконані, що однією із проблем здійснення маркетингу МТП України є відсутність обґрунтованого маркетингового дослідження. Через нестачу кваліфікованих спеціалістів і вільних фінансових ресурсів, більшість МТП здатні проводити лише точкові кабінетні дослідження, що не потребують значних затрат часу і засновані на використанні офіційних друкованих джерел інформації, які дають загальне уявлення про стан економіки та ринок [92, с. 90].

Маркетинговий потенціал великих торговельних підприємств дозволяє їм систематично здійснювати глибокі польові (з використанням особистих контактів і первинної інформації) маркетингові дослідження. Такі способи маркетингових досліджень є досить складними та дорогими, але вони дозволяють швидко ознайомитися з вимогами ринку, поведінкою споживачів і, відповідно до цього, спланувати подальшу маркетингову діяльність.

Ми вважаємо, що важливу роль у господарській діяльності як великих, так і МТП має правильно побудована товарна політика. Великі підприємства мережевої торгівлі формують максимально широкий та глибокий товарний асортимент, що дозволяє споживачам обрати товар чи послугу на будь-який смак залежно від своєї купівельної спроможності. В той же час, більшість МТП характеризується вузьким товарним асортиментом, що не дозволяє надати споживачам широкий вибір продукції, але дає змогу за рахунок швидкого товарообороту забезпечувати їх високу якість.

Що ж стосується політики ціноутворення, то, на наш погляд, на великих торговельних підприємствах вона є активною, що ґрунтується на вивченні попиту і вимог покупців з метою їх врахування у ціні. Ці суб'єкти господарювання використовують декілька методів прямого ціноутворення (на підставі витрат, попиту, з урахуванням конкуренції) та цілу систему способів непрямого ціноутворення (знижки за придбання великих партій товарів; за оплату готівкою; на останню партію товару; на товари, що продаються поза сезоном).

Результати власного дослідження дають нам змогу стверджувати, що для МТП характерна політика пасивного ціноутворення, тобто встановлення цін на основі витрат (собівартості продукції) чи під впливом цінових рішень великих торговельних мереж. Що ж стосується системи знижок, то МП застосовують договірну їх форму –

на вимогу клієнта. Цінова політика МП є більш стабільною, ніж великих (ціни змінюються не так швидко), що приваблює покупців.

Клієнти великих торговельних підприємств вимогливі до сервісу, якості та рівня цін на товари і послуги, вимагають підвищеної уваги до себе. Це змушує керівництво швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати свій персонал найновішими технологіями та знаннями, щоб не втратити конкурентні переваги.

Ми переконані, що споживачі мають значний рівень недовіри до продукції МТП, а вузький товарний асортимент зменшує бажання покупців у них обслуговуватись. Наявні ж клієнти МП прагнуть дешево задовольнити свої потреби у товарах. Але, у взаємовідносинах зі споживачами МТП мають перевагу – безпосередній контакт з покупцями, що забезпечує прямий вплив на їх вибір.

На наш погляд, МТП для просування своїх товарів на ринку використовують переважно пряму періодичну рекламу. Їх рекламна політика спрямована на стимулювання потреб покупців через газети, поштову розсилку, радіо, участь у ярмарках, тобто ті рекламні засоби, що охоплюють широку аудиторію, мають високий ступінь сприйняття та незначну вартість.

Натомість, рекламна кампанія великих підприємств торговельних мереж є постійною (рекламні оголошення розміщуються рівномірно протягом тривалого часу). Серед способів поширення інформації про великі торговельні підприємства є реклама на транспортних засобах і в місцях продажу, екранна (телебачення) і зовнішня (вивіски). Використання цих рекламних засобів має на меті інформування громадськості про існування певної продукції, порівняння її з продукцією конкурентів і формування групи постійних клієнтів.

Персонал великих торговельних підприємств є досить ініціативним, кваліфікованим і орієнтується на максимальне задоволення потреб своїх клієнтів. У той же час, працівники МТП є менш досвідченими і професійними у здійсненні маркетингу і залученні споживачів (із-за відсутності навчання), але якісно виконують технологічні маркетингові функції [92, с. 92].

Ці елементи концепцій маркетингу великих і малих підприємств засвідчують наявність ряду відмінностей в управлінні маркетингом на них. Ф. Котлер розробив схему процесу управління маркетингом підприємств, (табл. Е.1 додатку Е), але вона стосується великих бізнес-суб'єктів, як торговельних, так і виробничих [68, с. 45].

Відсутність послідовності етапів процесу управління маркетингом МТП, спонукала нас визначити та обґрунтувати структуру процесу

управління маркетингом на них з урахуванням особливостей сфери торгівлі (рис. 1.12).



**Рис. 1.12. Структура процесу управління маркетингом МТП** (розробка автора)

Традиційними складовими процесу управління маркетингом підприємств усіх видів діяльності й незалежно від їх розміру є: аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, формування комплексу маркетингу, здійснення маркетингових заходів і програм.

На відміну від виробничих підприємств, торгівля має свою специфіку, що пов'язана з її роллю посередника між виробництвом і споживанням та поєднанням виробничих функцій із наданням послуг. Тому, в процесі управління маркетингом МТП відображаються певні особливості засновані на торговельному обслуговуванні покупців.

На першому етапі процесу управління маркетингом МТП вважаємо за необхідне здійснити оцінку можливостей підприємств відповідно



до місії та наявних ресурсів через дослідження постачальників товарів, аналіз дійсних і потенційних споживачів, оцінка маркетингового середовища та ризиків. Найкращими шляхами здійснення цього є проведення маркетингових досліджень середовища існування підприємств і формування на базі отриманих результатів системи маркетингової інформації про ринки їх діяльності [68, с. 45].

Результати маркетингових досліджень сприяють продажу товарів і наданню послуг відповідно до вимог покупців. Маркетингова інформація дозволяє мінімізувати зусилля щодо збуту, заощаджуючи підприємству гроші, час й інші ресурси. Іншою метою отримання маркетингової інформації є збір відомостей про просування товару, що дозволяє судити про те, чи правильно підприємство розуміє своїх покупців і наскільки повно задовольняє їх потреби.

Процес маркетингового дослідження складний, потребує значного часу та коштів. При цьому, на наш погляд, обмеженість фінансових ресурсів не дає змоги МТП залучати до проведення маркетингових досліджень спеціалістів з маркетингу. Тому, обов'язки зі збирання маркетингової інформації про покупців покладаються на продавців.

Серед завдань маркетингових досліджень є отримання знань продавцями про вподобання та потреби покупців і надання допомоги керівникам підприємств в ухваленні рішень. Зважаючи на відсутність спеціальної підготовки з питань маркетингу і зайнятість продавців обслуговуванням покупців, такі дослідження включають прості методи збирання інформації – опитування та спостереження.

Ми вважаємо, що надійна маркетингова інформаційна система МТП здатна забезпечити взаємозв'язок між персоналом і покупцями, надати своєчасну і правдиву інформацію з метою вдосконалення планування, реалізації та контролю маркетингових заходів.

Надзвичайно важливим, у наш час, є аналіз дійсних і потенційних споживачів МТП. Це пов'язано із тим, що споживачі є вагомою конкурентною силою на ринку, а їх ринкова поведінка, купівельна спроможність та мотиви купівлі є тими чинниками, що визначають ключові напрямки маркетингової політики МТП України.

На нашу думку, в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку все більше уваги потребує встановлення довірливих та довготривалих відносин з постачальниками. Необхідність своєчасного, постійного і ретельного відстеження цінової політики постачальників та регулярності постачань є запорукою збереження налагодженого товаропросування і прихильності споживачів.

Українські МТП діють у середовищі, що охоплює цілу низку

чинників як позитивного, так і негативного впливу. Необхідність їх оцінки та врахування в ході управління маркетингом МТП є беззаперечною. Дослідження маркетингового середовища дасть змогу здійснювати контроль впливу факторів з метою попередження і вчасного вжиття заходів для подолання їх негативної дії.

На другому етапі управління маркетингом, що традиційно характеризується вибором цільових ринків, ми пропонуємо для МТП обирати цільову аудиторію. Основними елементами цього етапу мають бути: позиціювання торговельного підприємства на ринку; визначення мотивації вибору споживачами підприємства; вимірювання і прогнозування попиту.

На відміну від виробничих підприємств, які повинні обирати ринки для реалізації своєї продукції, торговельні підприємства обмежені у виборі зони продажу товарів через їх географічну приналежність до місця розташування. Зручне розміщення поблизу концентрації людських потоків (місце проживання та роботи покупців, поблизу зупинок громадського транспорту і автошляхів) дає значну перевагу МТП перед конкурентами.

Ми вважаємо, що маркетинг МТП має передбачати позиціювання саме підприємства як суб'єкта із визначеною сферою діяльності, що продає якісний товар за привабливою ціною і надає очікувані покупцем послуги. Позиціювання це порівняння складових маркетингу МТП з аналогічними показниками діяльності конкурентів з метою виявлення його слабких і сильних сторін.

Для обґрунтованого та об'єктивного позиціювання МТП важливим є визначення мотивації вибору його споживачами. Основними такими мотивами для споживачів є: властивості товару, важливі для покупця; зручності для споживача під час купівлі товару; асортимент товарів; відповідність ціни рівню платоспроможності споживача.

Через відсутність можливостей у МТП проводити спеціальні дослідження щодо мотивів вибору підприємства, вони можуть використовувати один із методів усного опитування – бесіду (відносно вільний діалог між продавцем і покупцем). Вона дуже інформативна, тому що допомагає точно виявити ставлення обстежуваної особи до товару, підприємства, власних споживчих уподобань. В ході бесіди розкривається культурний і освітній рівень респондента, що дозволяє об'єктивно судити про його висловлювання.

Для МТП попит – це обсяг можливого продажу товару залежно від встановленої ціни на нього. Вивчення купівельного попиту необхідне для прийняття правильних рішень щодо задоволення потреб покупців.

Для вивчення попиту, що формується, використовують виставки-продажі та дегустації, які МТП України, зазвичай, організують спільно з підприємствами промисловості й оптовими базами.

На нашу думку, основна мета цих заходів – визначити ставлення покупців до асортименту та якості товарів; з'ясувати, що подобається покупцям у товарах, а що – ні; визначити, які зміни необхідно внести в моделі, оформлення й ін.. На виставках-продажах показ зразків поєднується з активним продажем товарів.

Виставки-продажі разом з обліком реалізованого попиту дозволяють виявити незадоволений попит. У діяльності МТП для вивчення купівельного попиту застосовують як загальноживані в маркетингових дослідженнях методи (опитування і спостереження), так і специфічні, зокрема:

- аналіз товарних запасів з метою виявлення товарів, що користуються попитом, або товарів, що мають підвищений попит;
- реєстрація незадоволеного попиту з метою виявлення товарів, що потрібні покупцям, але відсутні в продажу;
- облік продажу товарів – для визначення кількості й асортименту товарів;
- реєстрація зауважень і побажань покупців до якості й оформлення товарів – для виявлення експлуатаційних властивостей та зовнішнього вигляду товарів.

Третім етапом управління маркетингом МТП, на наш погляд, має стати розробка маркетингової програми, що являє собою зведення правил, за якими функціонує підприємство. Зазвичай, на цьому етапі формується стратегія підприємств (визначаються стратегічні напрями розвитку), але в силу специфіки МТП вона не розробляється, а лише конкретизується в їх маркетинговій програмі.

Маркетингова програма підприємства передбачає визначення проблем, з якими може зіткнутися кожний співробітник у своїй щоденній роботі й визначає, як із ними впоратися. Це допомагає уникнути помилок, які можуть призвести до втрати клієнтів. Проте, маркетингова програма – це сукупність правил як вчинити в тій чи іншій ситуації, її можна порушити, якщо це потрібно для задоволення потреб споживачів. Зі зміною ситуації на ринку маркетингова програма періодично переглядається й доповнюється.

Розробка маркетингової програми МТП України потребує сьогодні ґрунтовних знань і реального практичного досвіду з управління маркетингом, яких, однак, цим суб'єктам господарювання вкрай бракує. Тому, МТП мають приділяти особливу увагу бенчмаркінгу, як

засобу пошуку і впровадження кращих практик у процесі управління маркетингом серед конкурентів та лідерів ринку для порівняння з власним досвідом і переймання передових методів його здійснення (бенчмаркінг МТП описано у підрозділі 3.1).

Четвертий етап передбачає планування маркетингу та розробку комплексу маркетингу. Планування маркетингу являє собою процес створення і підтримання співвідношення між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу, і заснований на чітко визначеній програмі діяльності, обґрунтуванні допоміжних завдань, наявному потенціалі.

Формування комплексу маркетингу підприємств передбачає розробку таких інструментів маркетингу (4Р), як: товар, просування, ціна, місце. Але, сучасна маркетингова теорія додала в цей комплекс ще 3Р: оформлення товару (physical evidence), людей (people) і процес маркетингу (process) [146, с. 149–150].

Маркетинг-мікс, що складається лише із 4Р не в повній мірі охоплює послуги підприємств. Головна перевага розширеного комплексу маркетингу, що включає 7Р для підприємств, що надають послуги, полягає в тому, що в ньому є невідчутний елемент поведінки людини. Для маркетингу МТП маркетинг-мікс, на нашу думку, трансформується у стимулювання купівельного попиту, встановлення цін на товари, мерчандайзинг, стандарти обслуговування, асортиментну політику і персонал.

Так, цінова політика українських МТП має підтримувати споживчі цінності. Вона повинна встановлювати ціни, націнки та знижки на товари і визначати варіанти їх зміни відповідно до ринкових умов господарювання та можливостей підприємства [134, с. 212].

Важливим для МТП є представлення товарів у торгових залах (місце розташування, освітлення, кольорове оформлення, музичний супровід), що є особливим засобом мерчандайзингу, здатним викликати зацікавленість у споживачів до товарів, сформувані у них бажання володіти ними і, тим самим, стимулювати продаж.

В ході управління маркетингом МТП особливе місце має належати асортиментній політиці, що має адекватно відображати особливості попиту покупців, гарантувати постійну змогу здійснення купівлі, забезпечувати повноту і глибину асортименту продукції, наявність незамінних та важкозамінних товарів, об'єктивно враховувати стадії життєвого циклу товарів.

Посилення конкуренції між товаровиробниками та підприємствами оптової торгівлі, які пропонують усе ширший асортимент товарів із

схожими умовами поставки і невеликою ціновою різницею, зміщують акцент діяльності МТП у бік підвищення культури обслуговування покупців. Зміщення конкуренції в неціновий сегмент потребує від персоналу більш професійних дій, надання додаткових послуг.

Якість обслуговування залежить від п'яти основних груп торговельних послуг залежно від етапів процесу придбання товарів: допомога в прийнятті рішень; послуги з придбання товарів (інформація про місцезнаходження товарів); послуги при проведенні розрахункових операцій; послуги з роз'яснення переваг покупки; послуги, пов'язані з післяпродажним обслуговуванням. Основною задачею управління МТП є навчання персоналу якісному наданню послуг на кожному етапі процесу придбання товарів.

Стандарти обслуговування покупців є сукупністю внутрішніх документів підприємства, в яких встановлені загальні правила обслуговування, порядок дій обслуговуючого персоналу в типових ситуаціях і спосіб реагування в незручних ситуаціях. Вони вводяться з метою покращення якості обслуговування, уніфікації етичних та професійних норм і спрямовані на надання послуг найвищої якості.

Усе це свідчить про вагомість персоналу в процесі управління маркетингом МТП. Досвід, освіта і мотивація персоналу, поведінка та рівень вимогливості споживачів є тими нематеріальними факторами, які мають чималий вплив на результативність маркетингових дій підприємств. Саме від персоналу залежить виконання завдань концепції маркетингу: управління збутом, удосконалення комунікаційної політики і торгово-технологічних процесів.

Важливим сьогодні є стимулювання купівельного попиту споживачів МТП, що дає змогу побудувати ефективну систему стимулювання збуту й створити власний підприємницький стиль [117, с. 78]. Стимулювання купівельного попиту передбачає здійснення короткочасних акцій з метою спонукання покупців до здійснення купівлі негайно чи у визначений час.

Заходи зі стимулювання купівельного попиту можуть мати різні цілі: просування на ринок товару-новинки; спонукання покупців до здійснення першої, повторної чи багатократної купівлі; залучення нових покупців; розпродаж неліквідних товарів чи тих, що погано обертаються; розпродаж сезонних товарів у кінці сезону; привертання уваги покупців до магазину в цілому або до певних його відділів. При цьому, усі заходи зі стимулювання купівельного попиту поділяють на чотири види: стимулювання ціною, подарунком, грою та послугою.

В умовах підвищення конкуренції серед МТП, покращення якості

обслуговування і розширення додаткових послуг є важливим засобом боротьби на ринку за наявних і потенційних покупців. У торгівлі якість обслуговування стає вирішальним чинником у виборі покупців.

Часто у персоналу підприємств торгівлі та їх клієнтів існують різні уявлення про необхідний рівень сервісу. Тобто, рівень торговельних послуг залежить від розуміння працівниками підприємств вимог покупців. Продавці, перебуваючи найближче до споживачів, краще знають, як їх можна задовольнити. При цьому, вони можуть запропонувати власні шляхи підвищення якості послуг.

Ми переконані, що практичне використання вищезазначених елементів комплексу маркетингу дозволить МТП сформувати ефективну концепцію лояльності споживачів (систему поглядів і позитивних думок про товари та послуги, сервіс, персонал, що виникають в результаті узагальнення відчуттів і емоцій споживачів). Вагому роль в утвердженні даної концепції на МТП відіграють не лише зазначені складові маркетингового комплексу, але й маркетингові заходи, розроблені на п'ятому етапі запропонованого процесу управління маркетингом.

Концепція лояльності споживачів МТП ґрунтується на думці, що легше й дешевше продавати товари та послуги існуючим клієнтам, ніж залучати нових. Споживча лояльність – це прихильність покупців до одного підприємства, мотивована звичкою купувати один і той же товар, незважаючи на ціну, відкидання альтернативи. Ця концепція проста: спочатку слід сфокусувати увагу на існуючих покупцях, що формують основу продажів, а потім займатися випадковими відвідувачами, намагаючись зробити їх постійними покупцями.

П'ятий етап процесу управління маркетингом підприємств, на нашу думку, має передбачати розробку та ефективну роботу наступних систем:

- контролю маркетингу для впевненості в ефективності діяльності підприємства та: контролю за виконанням річних планів – співставлення поточних показників з цифрами річного плану і прийняття відповідних заходів, у разі потреби, для виправлення ситуації; контролю прибутковості – визначення фактичної рентабельності різних товарів, сегментів ринків і торгових каналів; стратегічного контролю – систематичної перевірки співвідношення вихідних стратегічних установок підприємства з наявними ринковими можливостями;

- маркетингового мислення персоналу (“мислення від клієнта”).

Формування маркетингового мислення персоналу МТП має

починатися з клієнтomanії – звички підходити до діяльності з позиції клієнтів. Людина стає обізнаною у маркетингу лише тоді, коли в її свідомості відбувається перехід від “я” до “клієнт”. Нажаль, більшість українських підприємств мають стійкий імунітет до клієнтomanії.

Проте, клієнтomanії нині замало. Персонал МТП має: уміти думати про клієнтів і відчувати за них; мати звичку перевтілюватися в споживачів і ставитися до них так, як вони б хотіли, щоб ставилися до них; вміти з’ясувати справжні потреби клієнтів і зрозуміти ті їх думки й емоції, з якими вони підходять до товару чи послуги.

Основним результатом емоційного аналізу споживачів МТП має бути виявлення персоналом всіх аспектів, що сприяють продажу. Маркетингове мислення прикрашають сміливі творчі рішення, що мають використовувати всі наявні у підприємств ресурси для задоволення потреб споживачів, досягнення високого рівня продажу і отримання прибутку.

Але, МТП України в ході управління маркетингом нашоухуються на ряд перешкод: невизначеність ринкової ситуації; неготовність прийняття швидких управлінських рішень; недотримання термінів маркетингового планування; недостатнє фінансування маркетингових заходів; нестача маркетингової інформації й ін..

Виходячи із виділених на рис. 1.12 етапів процесу управління маркетингом та їх складових, а також особливостей діяльності МТП України, ми пропонуємо розуміти під управлінням маркетингом МТП цілеспрямовану діяльність, що передбачає здійснення сукупності взаємопов’язаних етапів, таких як аналіз ринкових можливостей, вибір цільової аудиторії, розробка маркетингової програми і здійснення бенчмаркінгу, розробка комплексу маркетингу і планування маркетингу, здійснення маркетингових заходів, які орієнтовані на формування концепції лояльності споживачів.

Вважаємо, що наш підхід до розуміння процесу управління маркетингом МТП глибоко розкриває його сутність, бо охоплює етап розробки маркетингової програми підприємства, здійснення бенчмаркінгу та доповнений низкою елементів (мотивація вибору споживачами підприємства, розробка стандартів обслуговування, формування маркетингового мислення персоналу, стимулювання купівельного попиту, оцінка маркетингових ризиків), які дозволяють послідовно здійснити управління маркетингом підприємств, узгодити їх ринкові можливості і потреби з комерційними стимулами й інтересами, а також передбачає: планування заходів маркетингу; стимулювання ефективної роботи персоналу в сфері маркетингу;

дотримання моральної етики в стосунках зі споживачами, конкурентами і діловими партнерами.

Зазначене дозволяє стверджувати, що крім класичних маркетингових процедур процес управління маркетингом МТП на стадії аналізу маркетингових можливостей має передбачати дослідження маркетингових ризиків, які є невід’ємною частиною їх ділової активності й зумовлені невизначеністю попиту на товари і неточною інформацією про маркетингове середовище.

В сучасній економічній літературі не існує єдиного погляду на сутність маркетингових ризиків підприємств, а це ускладнює процес їх ідентифікації та подолання. Крім того, можливе як подвійне врахування певних маркетингових ризиків, так і не врахування окремих його видів взагалі. Результатом цього є переоцінка або недооцінка ризику, що не дозволяє побудувати ефективну систему заходів, спрямованих на його запобігання чи компенсацію [79, с. 233].

Маркетинговий ризик являє собою ймовірність втрат чи отримання додаткових прибутків під час розробки та виконання маркетингових стратегій організацій [26, с. 167]. Під маркетинговим ризиком слід розуміти загрозу понесення збитків чи недоотримання прибутків у результаті неефективного управління маркетингом.

Серед українських науковців у сфері маркетингу не існує єдиного погляду на сутність та класифікацію маркетингових ризиків, однак більшість із них виділяє від шести до десяти видів ризиків (табл. 1.7).

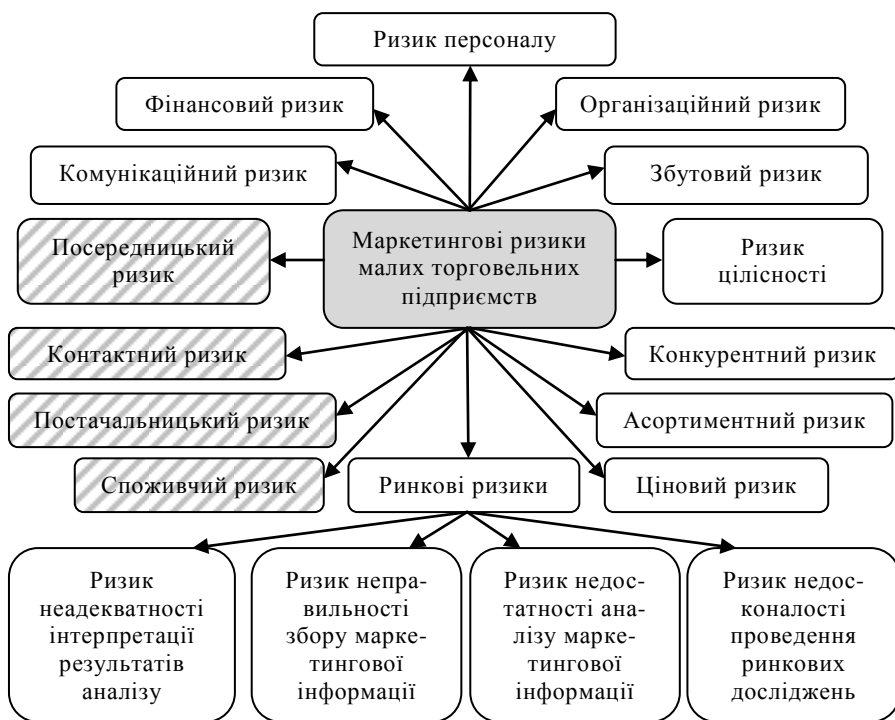
*Таблиця 1.7*

**Погляди українських дослідників на сутність і класифікацію маркетингових ризиків** (узагальнено автором на основі джерел [26, с. 168; 100, с. 198; 153, с. 173])

Н. Гуржій	Р. Мажинський	С. Чернишева
<b>Маркетинговий ризик</b>		
це ймовірність втрат, що виникають при вкладенні коштів в управлінські рішення, що не принесуть очікуваного ефекту.	являє собою ризик, пов’язаний із невірним вибором стратегії і тактики маркетингової діяльності на ринку.	обумовлений суб’єктивними факторами, діючими на рівні підприємства.
<b>Види ризиків:</b>		
організаційний; закупівельний; ціновий; комунікаційний; ризик взаємодії з маркетинговим середовищем; збутовий.	конкурентний; ціновий; комунікаційний; ризик маркетингових досліджень; фінансовий; закупівельний; ринковий; товарний; транспортний; збутовий.	закупівельний; ринковий; конкурентний; збутовий; асортиментний; ціновий; комунікаційний; фінансовий; ризик цілісності та персоналу.



Вразливість підприємств до цих ризиків зумовлена: невідповідністю техніко-економічних параметрів товарів запитам споживачів; недоліками цінової політики; низькою конкурентоспроможністю товарів і підприємства-продавця; неадекватною системою стимулювання збуту [45]. Ми пропонуємо, розширити коло досліджуваних маркетингових ризиків МТП посередницьким, контактним, споживчим і постачальницьким (рис. 1.13).



**Рис. 1.13. Маркетингові ризики МТП [79, с. 234]**

Виділення цих ризиків дозволить МТП зосередити більше уваги на “проблемних” напрямках діяльності, попередити падіння попиту на певні групи товарів, уникнути погіршення відносин з контактними аудиторіями і ймовірності виникнення втрат внаслідок порушення умов посередництва та поставок товарів.

Запропонований для дослідження ризик посередництва являє собою ймовірність виникнення втрат через порушення умов

посередництва. Факторами цього ризику є: тип та характер посередників, умови співробітництва, основні види продукції з якими вони працюють, ринки і споживачі.

Специфіка діяльності МТП, що проявляється у реалізації товарів, зумовлює виникнення, на наш погляд, постачальницького ризику. Цей ризик пов'язаний з порушенням умов поставок товарів, низькою репутацією постачальників і завищеними закупівельними цінами, що спричиняє на перебої з веденням їх торговельної діяльності.

Ми вважаємо, що особливу увагу МТП повинні приділяти споживчому ризику, який пов'язаний зі змінами смаків і уподобань споживачів й спричиняє падіння попиту на певні товари. Основними факторами такого ризику є запити споживачів, їх поведінка і купівельна спроможність.

Контактний ризик у маркетинговій діяльності МТП, за нашим переконанням, виникає через погіршення відносин із контактними аудиторіями (громадськими організаціями, ЗМІ), що призводить до зменшення обсягів реалізації та прибутку, ускладнення товаропросувної політики.

Пріоритетне місце серед маркетингових ризиків МТП належить ринковим ризикам, пов'язаним з коливаннями вартості фінансових інструментів в результаті зміни ринкових цін [47, с. 37]. Причинами їх виникнення є недосконалий моніторинг ринкової кон'юнктури, неефективна система планування, низький рівень кваліфікації персоналу, а результатом дії – скорочення обсягів продажу, втрата фінансової стійкості [10, с. 1032].

В межах ринкових ризиків можна виділити:

– ризик недосконалості проведення ринкових досліджень – імовірність виникнення втрат у результаті помилок при виборі напрямів досліджень;

– ризик неправильності збору маркетингової інформації – ризик, що виникає при прийнятті рішень на основі неточної і суперечливої інформації;

– ризик недостатності аналізу маркетингової інформації виникає як результат вибору неправильних методів аналізу маркетингової інформації;

– ризик неадекватності інтерпретації результатів аналізу пов'язаних з неадекватною чи необ'єктивною інтерпретацією результатів аналізу [79, с. 235].

Наявність цілої низки ризиків, пов'язаних з маркетинговою інформацією є яскравим свідченням того, що нині українські МТП не

мають необхідний масив інформації, необхідний для прийняття швидких, але виважених управлінських рішень. Тобто спостерігається певний інформаційний розрив: наявність недосконалої та асиметричної інформації, що ускладнює роботу МТП і зумовлює фінансові втрати [7, с. 100].

Особливої уваги потребує збутовий ризик, що виникає на етапі збуту товарів на підставі зміни структури споживання товарів, невдалої організації товаропросування та некваліфікованих дій посередників [26, с. 169]. Головною ж загрозою становить те, що підприємство, яке реалізує товари через посередників, втрачає контроль за їх подальшою долею, і у разі виходу посередників з бізнесу, може втратити фінансову стійкість та накопичити товарні запаси [153, с. 173].

Конкурентний ризик МТП пов'язаний з можливістю втрат через загострення конкурентної боротьби на ринку, низьким рівнем використання маркетингового потенціалу. А наслідками його дії є зменшення обсягів збуту та зниження прибутковості підприємства [100, с. 201].

Асортиментний ризик МТП – це ймовірність виникнення втрат у результаті невідповідності обсягу та структури асортименту запитам споживачів. Під дією цього ризику МТП можуть не реалізувати товари, отримати збитки чи заморозити оборотні кошти.

Багато МТП в Україні вразливі до організаційного ризику, який виникає за відсутності фахівців з маркетингу необхідного рівня кваліфікації, нераціонального розподілу прав, обов'язків та відповідальності між маркетинговими спеціалістами [6, с. 25].

Ціновий ризик МТП – це ймовірність втрат через зміну ринкової ціни товарів і фінансового інструментарію [10, с. 1033]. Для МП ціновий ризик означає зниження прибутків та частки ринку.

Комунікаційний ризик МТП пов'язаний із ймовірністю понесення втрат через неефективну комунікаційну політику, недосконалу рекламу, а результатом його впливу є зниження прибутків, заморожування оборотних коштів чи зниження ринкової частки [153, с. 173].

Фінансовий ризик МТП – це ризик нестачі фінансових ресурсів для виконання своїх фінансових зобов'язань. Основними причинами виникнення такого ризику є неплатоспроможність, погіршення показників фінансової стійкості. Фінансовий ризик є одним із факторів банкрутства більшості ліквідованих МП [153, с. 174].

Все частіше МТП в Україні піддаються ризику цілісності, що

характеризується ймовірністю виникнення втрат у зв'язку з псуванням чи крадіжкою товарів, старіння матеріально-технічної бази. На діяльності підприємств це позначається через втрату ними основних фондів, погіршення якості товарів та накопичення товарних запасів [100, с. 201].

МТП ризикують зазнати втрат внаслідок помилок працівників і їх низьку кваліфікацію. Ризик персоналу призводить до зменшення швидкості реалізації товарів через неправильні маркетингові рішення, а відсутність мотивів у працівників – до прорахунків в управлінні [7, с. 100].

Розглянуті маркетингові ризики мають значний вплив на МТП. Проте, на наш погляд, їх дію можна мінімізувати шляхом підвищення кваліфікації персоналу, контролю за здійсненням маркетингової діяльності та диверсифікації постачальників і споживачів.

Розвиток ринкових відносин вимагає від МТП збільшення фінансування маркетингових заходів. Необхідним є встановлення систем планування ресурсів підприємства та управління відносинами з клієнтами. Однак, налаштування цих класів програмного забезпечення вимагає пошуку власних резервів фінансових ресурсів чи залучення додаткових інвестицій.

Вивчення та систематизація маркетингових ризиків МТП і визначення факторів, що їх породжують, дають можливість розробити процедури всеохоплюючого їх аналізу з метою формування заходів, спрямованих на запобігання, виявлення, зменшення чи компенсацію ризиків маркетингової діяльності. Ці заходи допомагають скоротити втрати МТП і є запорукою їх успіху в майбутньому [45].

Опрацювання робіт українських науковців, дає змогу узагальнити їх думки наступним чином: процес управління маркетингом МП орієнтований, головним чином, на формування споживчих цінностей. Керівники ж МТП все ще багато своїх управлінських зусиль та фінансових ресурсів витрачають на етапі формування маркетингового комплексу.

Дослідження управління маркетингом МТП дозволяє стверджувати, що невирішеними проблемами залишаються: відсутність ефективного управління маркетингом [75, с. 236]; несвоєчасна інформація про діяльність підприємств; низька кваліфікація персоналу; суперечливість управлінських рішень, наказів і розпоряджень [147, с. 37]; неналежний рівень співпраці зі споживачами; низький позитивний імідж підприємств.

Отже, процес управління маркетингом МТП, як важливий

інструмент загальної системи управління сприяє досягненню ними стратегічних цілей, підвищенню рівня їх конкурентоспроможності й вносить позитивні зрушення в економічну ситуацію країни в цілому. Управління маркетингом забезпечує оптимальне використання внутрішніх потужностей МТП, посилює взаємовигідні умови збуту продукції, орієнтуючись на максимальне задоволення потреб цільових груп споживачів.

На наш погляд, управління маркетингом – це цілеспрямований процес визначення ринкових сегментів і формування системи інструментарію (комплексу маркетингу), а тому він має базуватися на сучасній концепції маркетингу, в основі якої – споживач, його потреби та цінності.

Розробка процесу управління маркетингом МТП, в умовах ринкових відносин, є важливим етапом в управлінні всім підприємницьким сектором. Маркетингова діяльність не лише не поступається, але й переважає, в окремих випадках, за пріоритетністю фінансову [99, с. 144]. Проте, не всі керівники МТП застосовують сучасні управлінські концепції маркетингу, що значно звужує їх комерційні можливості.

На практиці реалізація процесу управління маркетингом МТП України відбувається досить повільно і неоднозначно. Керівники багатьох підприємств уже усвідомили, що філософія сучасного торговельного бізнесу полягає в задоволенні потреб споживачів, формуванні високого рівня попиту на продукцію, набутті конкурентних переваг та досягненні прибутку в довгостроковій перспективі, а це можливо лише за умови існування на підприємстві ефективної системи управління його маркетингом.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Сучасний стан та умови діяльності малих торговельних підприємств**

В умовах динамічних змін зовнішнього оточення розробити й реалізувати середньо- та довгострокові програми розвитку МТП надзвичайно складно. А оскільки їх комерційний успіх є складовою економічного процвітання України, то врахування особливостей чинників маркетингового середовища є невід'ємною частиною господарської діяльності, зокрема управління маркетингом МТП.

Сучасні тенденції свідчать, що чим складніше та мінливіше маркетингове середовище, тим всеохоплюючим і глибшим перетворенням піддаються МТП. А це, в свою чергу, вимагає від них високого рівня маневреності, гнучкості та адаптивності на ринку.

Недостатнє реформування сфери діяльності МП, недосконале законодавство, економічні коливання, активна діяльність тіньового сектору економіки, соціальні конфлікти, технологічні перевороти – це далеко неповний перелік факторів макроекономічного характеру, що мають високий рівень мінливості та непередбачуваності. Чинники такого роду, змушують МП діяти в складних умовах, використовуючи елементи стратегічного мислення, систематично оцінювати можливі зміни в маркетинговому середовищі.

Функціонування МТП відбувається в рамках економічної системи України, яка має свої особливості та закони розвитку. Необхідність їх врахування під час управління маркетингом МТП є безперечною.

Дослідження маркетингового середовища МТП – це своєрідний інструмент, за допомогою якого здійснюється контроль впливу різних чинників з метою передбачення потенційної небезпеки, попередження та вжиття заходів для подолання їх негативної дії. Особливість маркетингового середовища полягає в тому, що до окремих його факторів слід пристосовуватися, а інші – використовувати, як інструмент регулювання поведінки на ринку.

Управління маркетингом є частиною загальної системи управління підприємством, що спрямована на збалансування його внутрішніх можливостей і вимог маркетингового середовища. МТП перебувають у взаємодії з маркетинговим середовищем, а тому підвищення

ефективної їх діяльності можливе лише за умови швидкого пристосування до нього. Адаптація МП до змін є своєрідною системою взаємопов'язаних і цілеспрямованих дій, що протидіють зниженню ефективності діяльності.

Ф. Котлер зазначає, що “маркетингове середовище фірми – це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми й впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими покупцями відносини успішного співробітництва” [68, с. 103]. При цьому, він поділяє середовище підприємства на макро- та мікросередовище.

Інші відомі науковці Дж. Еванс та Б. Берман розглядають середовище підприємства, в межах якого функціонує його маркетинг, як сукупність контрольованих і неконтрольованих факторів [161, с. 27]. Ми притримуємося погляду Ф. Котлера щодо класифікації факторів маркетингового середовища, але погоджуємося й з науковими переконаннями І. Синяєвої і С. Земляк про існування ще й міжнародного середовища [51, с. 89; 134, с. 33].

Представники класичної школи управління вважають більш важливішими внутрішні чинники, що безпосередньо впливають на розвиток підприємств. Але наприкінці 50-х рр. ХХ ст. роль зовнішнього середовища різко зросла. Воно стало головним джерелом проблем підприємств.

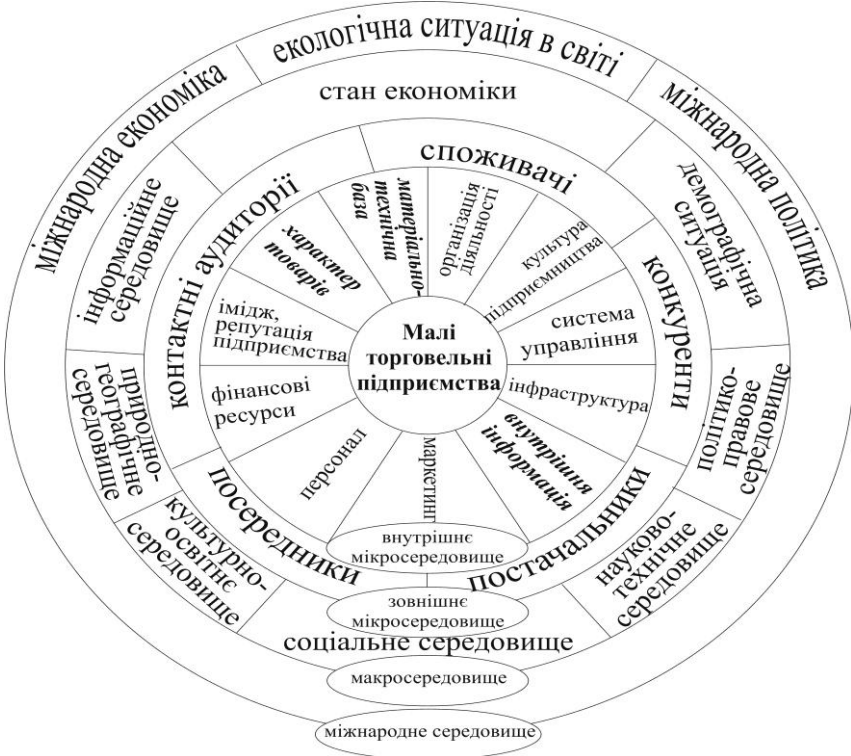
Дослідження факторів маркетингового середовища в більшій чи меншій мірі здійснюють усі МТП. Відмінності проявляються лише в глибині, масштабах, методах та інструментах досліджень. Але, навіть ті з них, що надають цьому достатньо часу і коштів, неспроможні врахувати всі фактори маркетингового середовища.

Узагальнивши існуючі підходи до розуміння і класифікації маркетингового середовища, ми пропонуємо дещо видозмінену й удосконалену його структуру з висуненням власних її елементів, враховуючи особливості діяльності українських МТП (рис. 2.1).

Навколишнє оточення, в якому здійснюється маркетингова діяльність МТП поділяється на:

- внутрішнє мікросередовище – це контрольовані фактори прямого впливу, створені самим підприємством;
- зовнішнє мікросередовище – фактори прямого впливу, що мало залежать від поведінки і зусиль підприємства, але завдяки оптимізованим управлінським рішенням можуть контролюватись;
- макросередовище – це неконтрольовані фактори непрямого впливу, що вимагають пристосування підприємства до себе;

– міжнародне середовище, яке опосередковано впливає на економічну діяльність підприємств на зовнішньому ринку.



**Рис. 2.1. Маркетингове середовище МТП** (удосконалено автором на основі джерел [19, с. 24; 51, с. 89; 67, с. 88–99])

Аналіз всіх факторів маркетингового середовища є однією з умов комерційного успіху МТП. Ринок є основою маркетингу, оскільки саме в його середовищі можна оцінити результати маркетингових зусиль. При здійсненні господарської діяльності МТП прагнуть отримати високі прибутки, щоб покрити понесені затрати, набути переконливих конкурентних переваг і забезпечити ефективний розвиток у довгостроковій перспективі [51, с. 90].

Вплив мікросередовища на діяльність МТП є беззаперечним. Маркетингове мікросередовище охоплює умови, що формують споживчий попит, визначають дії конкурентів, посередників і

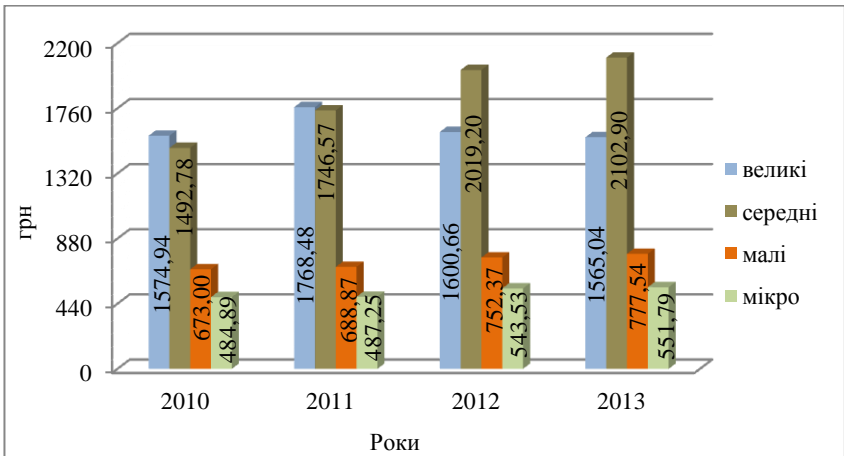


безпосередньо впливають на результат діяльності підприємства [134, с. 34]. Тобто, це сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що повністю або частково контролюють підприємство і визначають його маркетингову діяльність.

Внутрішнє мікросередовище МТП охоплює їх матеріальний та інтелектуальний потенціал. Контроль факторів цього оточення підприємства залежить від ефективно обраної моделі управління, що включає місію підприємства, організаційну структуру управління, наявність матеріально-технічної бази і кваліфікованих кадрів, стиль керівництва, ієрархію міжособистісних відносин [51, с. 91].

Вагомим чинником внутрішнього мікросередовища МТП є персонал, адже саме від його досвідченості, професійності та злагодженої роботи залежить ефективність господарської діяльності.

Дослідження продуктивності праці одного найманого працівника на різних видах торговельних підприємств за їх розмірами свідчить, що найменший обсяг реалізованої продукції в 2013 р. припадав на працівника, зайнятого на МП та мікропідприємствах, відповідно – 777,54 тис грн і 551,79 тис грн (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Продуктивність праці 1-го найманого працівника на великих, середніх, малих і мікропідприємствах торгівлі в Україні у 2010–2013 роках (побудовано автором на основі джерела [140])**

Такий показник продуктивності праці на МТП свідчать про те, що їх керівники недостатньо уваги надають підготовці й перепідготовці

працівників, організації системи навчання і перевірки знань. Рідкістю є справедлива система матеріального і морального стимулювання персоналу на МТП, а це вкрай необхідно, бо працівники будуть ефективно та відповідально працювати тоді, коли матимуть гідну оплату своєї праці, підвищення по службі й моральне заохочення.

Важливу роль у внутрішньому мікросередовищі МТП відіграє організація їх діяльності. На досліджуваних підприємствах різні сторони господарської діяльності непов'язані між собою й спрямовані на досягнення окремих цілей, а не основної місії. Головним інструментом в організації діяльності підприємств мають бути ефективні маркетингові програми та гнучка товарна, цінова, розподільча і комунікаційна політика.

Система культури українських МТП є далекою від ідеальної, адже не передбачає правового захисту діяльності персоналу, профілактику здоров'я тощо [136, с. 34].

Не є ідеальною й система управління на МТП України. Вона лише в окремих випадках передбачає делегування керівником певних своїх прав і обов'язків, не забезпечує своєчасний контроль за здійсненням фінансово-господарської діяльності й маркетингових заходів, що практично унеможливує комерційний успіх підприємств у довгостроковій перспективі та ускладнює процес формування системи його конкурентних переваг на ринку.

Інфраструктурне забезпечення МТП знаходиться на надзвичайно низькому рівні й нездатне забезпечити здійснення масштабної маркетингової діяльності за рахунок наявності швидкого транспорту, сучасної системи комунікації, зв'язку.

Позитивна репутація є тією конкурентною перевагою підприємств на ринку, що забезпечує високі прибутки тривалий час. Однак, імідж більшості МТП має негативне маркетингове значення, адже вони нездатні утримувати наявних споживачів і залучати нових [8, с. 25].

Важливим чинником внутрішнього мікросередовища малих торговельних підприємств є їх фінансові ресурси, що дають змогу розраховуватися за поточними зобов'язаннями (короткостроковими кредитами банків, кредиторською заборгованістю). Складна економічна ситуація в країні, хабарництво та корупція погіршили фінансове становище підприємців. Загострюють цю проблему труднощі отримання банківських кредитів МП і незацікавленість інвесторів даною сферою економіки.

В умовах підвищення рівня непередбачуваності маркетингового середовища, маркетинг в діяльності МТП України має займати одне із

центральної місць, адже він сприяє формуванню попиту на продукцію, активно впливає на споживачів і забезпечує отримання високих прибутків. Але, у свідомості торговельних підприємств, ще не сформувалося розуміння гострої необхідності в цьому.

Зазначені фактори внутрішнього мікросередовища є невід'ємними умовами ефективної діяльності МТП України в ринковій економіці. Їх оцінка відображена в низці наукових досліджень, зокрема російських авторів С. Земляк та І. Синяєвої. Ми вважаємо, що важливе значення для українських МТП мають також наявність сучасної матеріально-технічної бази, внутрішньої інформації та характер товарів.

Так, наявність сучасної матеріально-технічної бази є передумовою успішної діяльності підприємств. Обладнання, устаткування, меблі й предмети інтер'єру забезпечують не лише реалізацію товарів, але й є дієвим маркетинговим інструментом, що активно впливає на споживачів. Матеріально-технічне забезпечення МТП України не в повній мірі відповідає вимогам сучасності та й, взагалі, їх потребам.

Ще одним вагомим чинником є система внутрішньої інформації МП. До неї належать дані бухгалтерської і статистичної звітності, оперативної та поточної торговельної й науково-технічної інформації. Однак, бюрократія та неоднозначність вимог до внутрішньої документації українських МТП зумовлює її громіздкість. Впорядкована ж сукупність внутрішніх відомостей про діяльність підприємства є необхідною для планування, реалізації і контролю процесу управління маркетингом.

Специфіка товарів, що реалізується МТП багато в чому визначає особливості їх діяльності, адже від того який саме товар чи послугу надає підприємство на ринку залежить попит на нього, обсяг його реалізації та ціна, цільова група споживачів, місце продажу тощо. Іншими словами, характер реалізованих товарів МТП визначає специфіку їх діяльності і масштаби маркетингових заходів.

Тобто, внутрішнє маркетингове мікросередовище МТП – це комплекс напрямів маркетингової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів, досягнення переконливих конкурентних переваг на ринку і забезпечення довгострокового комерційного успіху.

Фактори внутрішнього мікросередовища МТП забезпечують тісну взаємодію їх внутрішніх підрозділів із зовнішнім мікро- й макросередовищем. Особливість внутрішнього мікросередовища полягає у його здатності співвідносити зовнішні загрози і внутрішні можливості підприємств, загальну систему управління та ресурси.

Дослідження чинників внутрішнього маркетингового мікросередовища МТП дозволяє стверджувати, що основними проблемами тут залишаються інтуїтивне управління діяльністю, яке відбувається за межами загальноприйнятих принципів, а також те, що маркетинг проявляється лише через збутову функцію, а не дослідницьку, як в іноземних підприємствах.

Позитивний вплив факторів внутрішнього мікросередовища МТП проявляється у наступному: власник підприємства є здебільшого його керівником, тому безпосередньо управляє суб'єктом господарювання і зацікавлений в результатах діяльності; персонал повністю залучений в господарську діяльність, а тому несе відповідальність за кінцеві результати; підприємство максимально наближене до споживачів, що дає можливість гнучко адаптувати маркетингову політику відповідно до їх вимог.

Отже, внутрішнє маркетингове мікросередовище МТП потребує постійного і глибокого аналізу, адже направлене на виявлення їх сильних та слабких сторін. Останні – це бар'єри й обмеження, що перешкоджають МП бути сильним конкурентом на ринку. Сильні ж сторони – це наявні ресурси та досвід діяльності, що дозволяє функціонувати, використовуючи можливості й уникаючи загроз.

Зовнішнє маркетингове мікросередовище характеризується дією таких суб'єктів ринку, як споживачі, постачальники, посередники, контактні аудиторії і конкуренти, які безпосередньо впливають на діяльність МП і є зоною їх потенційного розвитку чи негативного впливу. Особливість чинників зовнішнього мікросередовища МТП полягає в тому, що й вони зазнають впливу з боку підприємств.

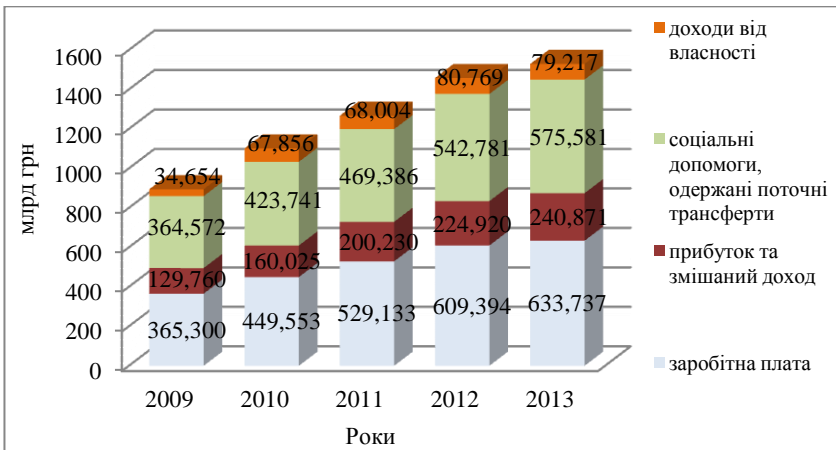
Значна увага сьогодні надається задоволенню потреб споживачів, адже їх вимоги до товарів зростають швидкими темпами [63, с. 93]. Вони, вирішуючи, які товари і за якою ціною вони бажають придбати, визначають майже всі аспекти діяльності підприємства. Покупці є вагомою конкурентною силою, а їх поведінка, мотиви купівлі, потреби, купівельна спроможність – факторами, що визначають напрямки маркетингової діяльності МТП.

Особливе значення серед перелічених чинників належить рівню доходів споживачів, адже саме від купівельної здатності залежить їх поведінка на ринку. Незважаючи на розвиток практики продажу товарів у розстрочку МТП, більшість споживачів все ж віддають перевагу одночасній купівлі й розрахунку за обрані товари, через невпевненість у стабільному отриманні доходів й можливості сплатити вартість своїх покупок. За 2009–2013 рр. сума доходів

населення України зросла більш як у 1,5 рази, однак це не свідчить про зростання рівня їх життя і покращення добробуту (рис. 2.3).

Тенденції зміни доходів населення України, відображені на рис. 2.3 є підтвердженням високого рівня інфляції, знецінення національної валюти та погіршення соціально-економічної ситуації в країні. Зростання ж рівня доходів населення за 2009–2013 рр. на 71,02 % [140] відбулося, головним чином, за рахунок наданої їм соціальної допомоги і одержаних поточних трансфертів.

Вагомим фактором зовнішнього мікросередовища є конкуренти. Керівники МТП мають усвідомлювати, що не задовольняючи потреби споживачів, як це роблять конкуренти, можна зазнати краху. Якщо хтось із конкурентів задовольняє запити клієнтів краще, то інші учасники ринку змушені або копіювати суперника, або пропонувати власні унікальні товари, або поступитися своєю часткою ринкою на користь успішного конкурента.



**Рис. 2.3. Структура доходів населення України в 2009–2013 роках (побудовано автором на основі джерела [140])**

Обставини на ринку нині складаються так, що конкуренція стимулює розвиток МП, змушує їх по-новому мислити. Тому, керівники МТП мають вивчати власні переваги і недоліки суперників, впроваджувати іноземний досвід в практику організації маркетингу і намагатися зробити конкурентів бізнес-партнерами [134, с. 35].

Загострення конкурентної боротьби відбувається між підприємствами в процесі покращення якості товарів, зниження цін

або ж присвоєння нових споживчих якостей товарам. Разом з тим, в конкуренції все частіше МТП, задовольняючи потреби споживачів, не лише закріплюють власні переваги, але й використовують слабкі сторони суперників.

Але, покупці – неєдиний об'єкт суперництва МП. Останні можуть вести конкурентну боротьбу за трудові та матеріальні ресурси, ринки збуту. Конкурентом МТП є великі торговельні мережі, що добре оснащені сучасним технологічним устаткуванням [32, с. 84]. На початок 2013 р. кількість торгових точок популярних і розповсюджених в Україні торговельних мереж становила понад 1700 од. (рис. Ж.1 додатку Ж).

Їх перевага в порівнянні з МТП полягає у вдосконаленні управління операціями із залученням сучасних інформаційних технологій та зміцненні лояльності покупців [33, с. 146].

В Україні на ринку високий рівень конкуренції, хоча в деяких регіонах є незначна кількість сильних МТП. Це дозволяє їм швидко знаходити вільні ніші в ринковому просторі [150, с. 304].

Ефективність процесів постачання МТП товарів залежить від встановлених відносин з постачальниками. У разі існування на ринку постачальника-монополіста, МП піддається сильному впливу. Якщо ж постачальників багато, то вони конкурують між собою за право працювати з МП, а тому їх вплив на них незначний.

Вимоги МП до постачальників змінюються відповідно до економічної ситуації. Сьогодні необхідним є постійне відстеження цін постачальників, регулярності постачань і графіків відвантаження товарів з метою збереження налагодженого товаропросування.

Зауважимо, що українські МТП ще й досі керуються такими критеріями, як стабільність партнерів і довіра, що склалися в результаті багаторічної надійної роботи. Однак, в умовах нестабільності маркетингового середовища для уникнення антимонопольного диктату в сфері цін та поставок, їм слід мати справу з багатьма постачальниками.

Успішна діяльність посередників справляє позитивний вплив на МТП України, адже допомагає їм знайти оптимальні способи збереження та перевезення товарів, оптимізувати їх споживання з урахуванням цін і швидкості доставки. Посередники здатні виявляти ринки збуту товарів, передавати й отримувати інформацію за допомогою маркетингових засобів, просувати товари до споживача [102, с. 19]. Основними видами посередництва у діяльності українських МТП можуть стати:

- логістичні посередники, що допомагають створювати запаси товарів й просувати їх від виробників до споживачів;
- агентства з надання маркетингових послуг, які допомагають проводити маркетингові дослідження, різноманітні рекламні заходи;
- торговельні посередники, які забезпечують зручність місця, часу і процесу придбання товарів з мінімальними витратами;
- кредитно-фінансові установи, що допомагають фінансувати операції та страхувати від ризику [68, с. 107–111].

Суттєвий вплив на успішне здійснення торговельної діяльності МП мають зовнішні та внутрішні контактні аудиторії. Вони вимагають особливої уваги до себе з метою лобювання професійних інтересів, формування популярності підприємств, створення позитивної суспільної думки про них [134, с. 35]. В цілому, контактні аудиторії здатні або сприяти, або протидіяти зусиллям МТП на ринку.

Основними типами зовнішніх контактних аудиторій є:

1. Органи державної влади, що мають неабиякий вплив на діяльність МП. Набувають популярності регіональні програми державної підтримки МП, зокрема в сфері маркетингу. Велику роль у функціонуванні МТП відіграють державні податкові органи та різні фонди сприяння їх розвитку. Частково здійснюючи вплив на результативність господарювання МП, вони тим самим опосередковано визначають рівень фінансування їх маркетингової політики із власних коштів.

2. Місцеві контактні аудиторії (навколишні мешканці і громадські організації) також мають значний вплив на МТП. Громадські організації (профспілки, асоціації) мають великий потенціал, адже здатні відстоювати інтереси та права МТП в здійсненні їх діяльності, зокрема маркетингової.

3. Засоби масової та комерційної інформації представлені організаціями, які поширюють новини (газети, радіо, телебачення), а тому МТП зацікавлені в їх доброзичливому ставленні. Залучення максимальної уваги з боку ЗМІ – це одна з найважливіших маркетингових проблем МТП. Негативна оцінка преси зумовлює скорочення обсягів продажу та вимагає зміни планів МТП.

4. Зацікавлені групи населення (товариства із захисту довкілля та прав споживачів) здатні створювати позитивну оцінку про МТП та реалізовану ними продукцію, а відтак підприємства повинні постійно підтримувати зв'язки зі всіма групами споживачів [102, с. 21].

До внутрішніх контактних аудиторій, що безпосередньо створюють думку про МТП та розповсюджують її є персонал, керівники,

добровільні помічники і власники [68, с. 113]. Їх позитивне ставлення до підприємства і його маркетингової політики можливе за умови їх інформування щодо торговельної діяльності та ефективної системи мотивації праці.

Взаємовідносини МТП з контактними аудиторіями повинні будуватися за схемою: максимальне заохочення до співробітництва одних (спонсорів, журналістів) та врахування можливих дій інших (податкова служба, пожежна інспекція й ін.) [19, с. 25].

Зовнішнє маркетингове мікросередовище є досить невизначеним, а це вимагає значних зусиль від керівників МТП при здійсненні маркетингу. Зовнішнє мікросередовище – це сили, що мають пряме відношення до МП і їх перспектив по обслуговуванню споживачів.

Дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього маркетингового мікросередовищ є надзвичайно важливим для українських МТП на сучасному етапі їх економічного розвитку, адже дає змогу, в першу чергу, з'ясувати характер відносин, які існують у маркетинговому середовищі між підприємствами і їх бізнес-партнерами, споживачами.

Використавши матричний метод ми відобразили залежність стану внутрішнього маркетингового мікросередовища МТП від чинників зовнішнього маркетингового мікросередовища (табл. Ж.1 додатку Ж). На перетині окремих складових внутрішнього і зовнішнього маркетингового мікросередовищ сформувалися чотири квадранти, що містять рекомендації, які слід враховувати в ході пристосування МТП до мінливих чинників зовнішнього маркетингового мікросередовища. Це дозволить досягти оптимального співвідношення між внутрішнім потенціалом, зовнішніми можливостями і загрозами МТП, ефективно управляти маркетингом з урахуванням наявних ресурсів та умов функціонування.

Так, поле “Сила і Можливості” – це сильні сторони, які використовують МТП для реалізації можливостей, що притаманні зовнішньому маркетинговому мікросередовищу; поле “Сила і Загрози” дає змогу визначитися із рішеннями, які сприяють усуненню загроз, що можуть зашкодити; поле “Слабкість та Можливість” дозволяє мінімізувати слабкі сторони МП, використовуючи можливості зовнішнього мікросередовища; поле “Слабкість та Загрози” охоплює дії МТП, що мінімізують вплив слабких сторін і загроз, які з'явилися у зовнішньому маркетинговому мікросередовищі, на подальший розвиток підприємств.

Здійснюючи аналіз маркетингового мікросередовища діяльності МТП, слід відмітити, що можливості й загрози можуть переходити в



свою протилежність або взаємодіяти. Так, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, і навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для підприємства додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули [93, с. 60].

На відміну від факторів мікросередовища, макросередовище не залежить від діяльності МТП, й діє на них непередбачувано [51, с. 92]. Підприємства не можуть самостійно змінити макросередовище, а відтак змушені пристосовуватися до нього. Макросередовище – поза сферою їх впливу.

Між факторами макросередовища існує тісний зв'язок, а відтак, й їх дослідження слід здійснювати комплексно. Рівень впливу одного й того ж чинника маркетингового макросередовища на МП може значно відрізнятися в залежності від їх економічної міцності.

Маркетингове макросередовище охоплює як нові можливості, так і загрози для МТП [27, с. 31]. На практиці неможливо врахувати усі обставини макросередовища маркетингу, оскільки: по-перше, не всі фактори відомі заздалегідь, вони можуть виникати раптово; по-друге, багато чинників не береться до уваги через відсутність належної інформації про них; по-третє, деякі з факторів свідомо ігноруються із-за неістотності їх впливу.

Однак, є фактор маркетингового макросередовища, який враховується всіма МТП – економіка (купівельна спроможність цільових споживачів, що залежить від показників ВВП, вартості електроенергії й природного газу, темпів інфляції і безробіття, доступності кредитів) [34, с. 7].

Важливе значення серед економічних показників, які варто брати до уваги МТП при здійсненні своєї маркетингової діяльності, має показник валового внутрішнього продукту в розрахунку на одну особу. За 2009–2013 рр. цей показник зріс на 66,87 % (13263 грн). Станом на 1 січня 2014 р. ВВП України в розрахунку на одну особу становив 33095 грн [140].

Ці економічні тенденції формують купівельну здатність населення, а тому мають значний вплив на маркетинг МТП. Негативне значення для останніх мають такі показники, як високі відсотки за банківські кредити, валютні коливання, податковий тиск [73, с. 279].

З економічним середовищем тісно пов'язана й політико-правова ситуація в країні. Нестабільність уряду, постійна зміна законодавства, відсутність гарантій економічної безпеки, високий рівень корумпованості державних структур, створюють несприятливе поле для діяльності МТП.

В Україні політичний фактор є генератором низки ризиків МП, адже визначає “правила гри” в бізнесі. Усвідомлюючи це, керівники МТП повинні постійно слідкувати за змінами в нормативних документах місцевих, обласних та державних органів влади.

Негативно впливає на діяльність МТП жорстка державна податкова політика. Вона обмежує їх діяльність, змушує приховувати прибутки, що веде до розвитку тіньової економіки та повністю руйнує податкову етику. Прийняття урядом України у 2010 році Податкового кодексу негативно позначилося на діяльності МТП й зумовило зменшення їх кількості за 2009–2013 роки на 2258 од. (табл. Д.1 додатку Д).

Демографічна ситуація в країні також має неабиякий вплив на розвиток МТП, адже визначає ринки їх присутності. Кожне МТП має враховувати демографічні чинники, заздалегідь їх передбачати, і в разі необхідності розпочинати розробку нового асортименту товарів, пошук перспективніших ринків збуту [102, с. 22].

В Україні спостерігається зниження народжуваності, зменшення кількості дітей у сім'ях, старіння нації, зростання місцевих і скорочення сільських жителів [160, с.194]. Такі демографічні тенденції в країні вимагають особливої уваги з боку МТП, адже негативно позначаються на кількості наявної та потенційної робочої сили, їх кваліфікаційних характеристиках.

Що ж стосується етнічного та релігійного складу населення України, то він теж змінюється. За останнє десятиріччя зросла кількість емігрантів з країн Азії та Африки, а це значно знижує загальний рівень освіти в країні і професійні якості населення. Релігія теж зазнає змін – в Україні поширюються різні віросповідання (іслам, іудаїзм), що вимагає від МП перегляду їх товарної політики відповідно до зміни культури споживання населення [73, с. 281].

Іноземні та українські науковці одним із факторів макросередовища виділяють соціально-культурну складову. Ми доцільнішим вважаємо виділення соціального і культурно-освітнього середовища, оскільки це дасть змогу глибше дослідити різні сторони життя населення країни, що є необхідним при здійсненні маркетингової діяльності МТП.

Соціальне середовище відчутно впливає на МТП, хоч і досить повільно змінюється. Головним у ньому є думка людей про себе та оточуючих, відносини між людьми і підприємством, ставлення громадськості до природи, створення світу, свого здоров'я та харчування, турбота про екологію й безпеку товарів, розвиток ринкового менталітету населення [11, с. 226; 34, с. 7].

Так, пропаганда здорового способу життя створює можливості для МТП, які займаються реалізацією спортивного спорядження і товарів для відпочинку. Соціальне розшарування населення дозволяє сегментувати споживачів за рівнем доходів, а тому, МТП доволі легко обрати необхідний для них сегмент ринку.

Останнім часом значна увага приділяється природному середовищу існування населення країни [103, с. 50]. Жорсткі екологічні нормативи збільшують витрати підприємств на екологічні потреби і примушують керівників дотримуватися рекомендацій громадських організацій із захисту довкілля для утримання своїх клієнтів і збереження репутації.

Культурно-освітнє середовище України представлене цілісною сукупністю факторів і процесів, що формують світогляд суспільства, його культурну історію, традиції та етнічні особливості. Чинники психологічної взаємодії проявляються в трудовому колективі, при створенні атмосфери взаєморозуміння, системи моральних і матеріальних цінностей на підприємстві [134, с. 36]. Відтак, життєві цінності і традиції позначаються на успішності МП.

Українське суспільство складається з багатьох груп людей, які мають різні культурні характеристики (ставлення до бізнесу, ролі жінок у суспільстві). Змінити їх ставлення навряд чи можна, тому МТП слід приймати їх як об'єктивну реальність [19, с. 25].

Нині Україна залишається далеко позаду від новітніх технологій і розробок. Причина цьому – зменшення кількості наукових організацій і їх співробітників, що ускладнює можливість МП залучати професійних фахівців (з дослідження ринку, пошуку інноваційних методів стимулювання збуту) [73, с. 281]. За 22 роки незалежності в Україні більш як утричі (на 217 тис осіб) скоротилося число науковців, зокрема внаслідок зниження престижності й затребуваності їх роботи, відсутності належних стимулів (рис. Ж.2 додатку Ж).

Науково-технічне середовище, що включає в себе НТП має позитивно впливати на потреби суспільства і розширити можливості підприємств у просуванні товарів на ринку [19, с. 26]. Результат впливу цього середовища на МТП позначається на ефективності їх діяльності та покращенні якості товарів [51, с. 94].

Неабиякий вплив мають досягнення науки і техніки на розвиток теорії та практики управління маркетингом МТП. Це дозволяє впроваджувати прогресивні підходи до збуту продукції, застосовувати інноваційні методи управління.

Але, науково-технічне середовище окрім позитивного впливу на діяльність МТП, має й негативний – висока вартість техніки (засоби

безпеки, зв'язку). Це обмежує доступ МТП України до сучасних інформаційних технологій і перешкоджає своєчасному та ефективному виявленню споживчих потреб [73, с. 282].

Вагомою перевагою України серед багатьох країн є її вигідне географічне положення в світовому просторі. Ще з давніх-давен територія України зі своїми унікальними і неповторними природними та кліматичними умовами була світовим центром торгівлі. В Україні перетиналися сотні торговельних шляхів і пролягала важлива торговельна артерія слов'янських народів – “із варяг у греки”.

Україна завжди відігравала важливу роль у світовій історії, розвитку економічного потенціалу багатьох країн світу. І хоч її розвиток сьогодні характеризується нестабільністю, економічними диспропорціями, деформацією ключових ринкових структур, інфляційними процесами та корупцією, однак вона є центром перетину шляхів між Східною Європою, Азією та країнами Заходу.

Велике значення для МТП мають природно-географічні фактори (розташування промислових і торговельних центрів, мережа транспортного сполучення), що визначаються екологічними змінами навколо МТП і вимогами екологічного законодавства.

Зростає в Україні й роль інформаційного середовища. Воно є базою маркетингових досліджень, стратегічної поведінки підприємств на ринку та прийняття управлінських рішень. Важливим є формування МТП власної інформаційної системи, орієнтованої на формування цільового ринку, пошук вигідних каналів розподілу та забезпечення інформацією процесу управління маркетингом [134, с. 37].

Дослідження макросередовища МТП дає змогу стверджувати, що його фактори створюють як нові умови для їх функціонування, так і загрозу діяльності. Своєчасна оцінка змін чинників макросередовища і пошук дієвих інструментів маркетингу для ефективної діяльності є сьогодні важливим завданням МТП [146, с. 53].

Оцінка зазначених факторів маркетингового внутрішнього і зовнішнього мікро- та макросередовища має важливе значення для ефективного управління маркетингом українських МТП. В сучасному світі вони повинні здійснювати уже глобальну оцінку навколишнього середовища. Російські науковці І. Синяєва та С. Земляк виділяють в маркетинговому середовищі підприємства гео економічний і геополітичний фактор [134, с. 33].

Ми погоджуємося з їх думкою про існування більш глобальних факторів ніж наявні в макросередовищі й, з огляду на це, пропонуємо виділити міжнародне середовище, що охоплює економічні, політичні

та екологічні чинники. Сучасній економічній ситуації в світі притаманне прискорення міжнародних фінансових операцій, перевезень і, як наслідок, зростання світової торгівлі та інвестицій; зростання міжнародної торгівлі, розвиток експортно-імпортних операцій; поглиблення економічної кризи в країнах Східної Європи; формування нових світових ринків в Китаї, Індії та країнах СНД.

Міжнародна політика характеризується подіями різних країн світу: війнами, політичними сутичками, лідерством могутніх країн світу і прагненням їх підкорити слабкі держави. Особливо важливим, ми вважаємо, є врахування екологічного чинника, оскільки природні та технологічні катастрофи, що відбувається час від часу у світі, впливають на підприємства. Аварії на атомних електростанціях у Чорнобилі у 1986 р. та Японії у 2011 р. викликали у світі хвилю занепокоєння з приводу використання такого типу енергії.

Глобальне світове потепління, безперервні зливи в одних регіонах і аномально високі температури в інших, забруднення морів та океанів, повітря, відсутність очисних та переробних споруд – це ті чинники міжнародного середовища, які необхідно враховувати МТП у своїй діяльності, бо вони хоч і повільно, але переконливо діють на них.

Комплексний підхід до оцінки факторів маркетингового середовища дозволяє кожному учаснику маркетингової діяльності успішно знаходити своє місце на ринку й ефективно управляти маркетингом. Глибоке дослідження маркетингового середовища МТП сприяє досягненню ними тривалого балансу інтересів, за умови існування неконтрольованих чинників, й усуненню суперечностей шляхом своєчасного їх врахування.

Успішний процес управління маркетингом МТП охоплює чинники їх внутрішнього і зовнішнього мікросередовища, що виражають прибутковість, фактори макросередовища, які формуються засобами монетарної, фіскальної, правової, соціальної та інших напрямів політики держави й умови міжнародного середовища, що визначають правила дій на світовій ринковій арені.

Дослідження й оцінка факторів маркетингового середовища дають змогу визначити ключові організаційно-економічні чинники та суперечності процесу управління маркетингом, і в результаті їх аналізу запропонувати обґрунтовані заходи по удосконаленню цього процесу з метою підвищення ефективності діяльності МТП України.

## 2.2. Організаційно-економічні чинники і суперечності процесу управління маркетингом малих торговельних підприємств

МТП України діють в складних умовах загострення конкурентної боротьби, підвищення нестабільності зовнішніх умов їх функціонування й ускладнення внутрішніх бізнес-процесів. Усе це вимагає від керівників МТП пошуку нових унікальних шляхів і способів забезпечення довгострокової міцної позиції на ринку задля ефективної діяльності в майбутньому. Особливо важливим для досягнення цієї мети є дослідження маркетингу МТП.

Маркетинг МТП охоплює: вибір ринків збуту і форм товаропросування, формування ефективних комунікацій для задоволення потреб кожного споживача і суспільства в цілому. Поліпшення цих елементів управління підприємствами вимагає гнучкого налагодження їх діяльності в сфері маркетингу.

Для з'ясування особливостей управління маркетингом МТП, ми обрали три області України (Вінницьку, Кіровоградську, Полтавську), в яких і провели наукове дослідження з цих питань. Вибір областей дослідження пояснюється потребою виявлення проблем і перспектив управління маркетингом МТП у центральному регіоні країни, області якого схожі за розвитком підприємництва в них (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Показники стану роздрібно́ї торгівлі та розвитку підприємництва у Вінницькій, Кіровоградській і Полтавській областях України у 2012 році (складено автором на основі джерел [132, с. 98, 100, 114; 141, с. 272, 323])

Показники	Вінницька область	Кіровоградська область	Полтавська область
1	2	3	4
1. Кількість МП на 10 000 наявного населення, од.	43	37	45
2. Кількість МП торгівлі, од.	560	249	348
3. Частка МТП у загальній кількості підприємств торгівлі, %	97,80	91,80	90,70
4. Кількість постійного населення, тис осіб	1619,9	988,7	1459,9
5. Роздрібний товарооборот підприємств на одну особу, грн	5104	6220	7085

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що число МП, на 10 000 наявного населення у Вінницькій, Кіровоградській і Полтавській областях є

близьким за своїм значенням, й становлять відповідно 43, 37 та 45 од.. У 2012 р. кількість МТП у Вінницькій області знаходилася на рівні 560 од., у Кіровоградській – 249 од., тоді як у Полтавській – 348 од..

При цьому, частка МТП у загальній кількості підприємств торгівлі знаходилась у 2012 р. на рівні 97,80 %, 91,80 % та 90,70 % відповідно у Вінницькій, Кіровоградській і Полтавській областях.

Роздрібний товарооборот підприємств на одну особу в 2012 р. знаходився на рівні 5104 грн у Вінницькій обл., 6220 грн в Кіровоградській обл. та 7085 грн у Полтавській обл.. Такі показники стану роздрібної торгівлі й підприємництва свідчать про наявність спільних особливостей розвитку досліджуваних областей, що дає можливість проводити оцінку рівня управління маркетингом МТП в них одночасно.

У липні-серпні 2012 р. ми провели опитування керівників і працівників 250 МТП Вінницької, Кіровоградської і Полтавської областей. У ході дослідження було виявлено, що 26,40 % досліджуваних підприємств припинили свою діяльність у 2012 р. із невизначених для дослідника причин або не забажали відповідати на питання анкети. Тому, кількість МТП, анкетне опитування яких має реальну інформаційну значущість, становить 184 од.. Таким чином, розмір вибірки становить 73,60 % від кількості підприємств, яким була запропонована анкета, що відповідає Міжнародним стандартам значущості вибірки, прийнятим ESOMAR [139].

Для проведення дослідження і збору інформації було обрано наступну методику: розроблено анкету із 39 питань (додаток З); сформовано фокус-групу із 8 власників підприємств, які проаналізували анкету й за допомогою методу експертних оцінок визначили вагомість показників (додаток И); розроблено методику дослідження, в якій визначено необхідну кількість об'єктів дослідження (додаток К) та обрано процедуру дослідження – анонімне анкетне опитування.

Одним із найбільш складних етапів зазначеного дослідження було формування та узгодження роботи фокус-групи. До групи експертів увійшло 8 власників МТП, які і є їх керівниками. Ключовими особливостями сформованої фокус-групи є те, що її представляють підприємці 29–40 років з повною вищою економічною освітою та досвідом роботи в сфері малого підприємництва від 4-х до 12-ти років. В ході особистого спілкування з експертами, виявлено, що всіх їх об'єднує прагнення сприяти зростанню частки МТП у формуванні ВВП країни та глибока переконаність у тому, що сьогодні одним із

перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності МП на українському ринку є активізація їх маркетингової діяльності.

Для підтвердження припущень щодо достовірності отриманих результатів про рівень управління маркетингом на МТП України при дослідженні 184 суб'єктів господарювання у Вінницькій, Кіровоградській та Полтавській областях із 19381 діючих МТП в Україні, ми визначили репрезентативність вибірки (додаток Л).

Дані розрахунку свідчать про те, що із ймовірністю 86,64 % результати, отримані при анонімному анкетуванні 184 МТП трьох областей центрального регіону України відображатимуть фактичний рівень управління маркетингом МТП в цілому в країні.

В ході дослідження опитано персонал 184 МТП, які згруповано за областями та в розрізі їх товарної спеціалізації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Кількість МТП, досліджених у Вінницькій, Кіровоградській та Полтавській областях** (складено за результатами власних досліджень автора у 2012 році)

(одиниць)

Регіон проведеного дослідження	Кількість досліджуваних МТП				
	Всього	у тому числі			СТ
		за товарною спеціалізацією			
		продо- вольчих	непродо- вольчих	змішаних	
1	2	3	4	5	6
1. Вінницька обл.	67	13	6	48	23
м. Вінниця	31	8	4	19	7
2. Кіровоградська обл.	54	14	8	32	14
м. Кіровоград	28	10	4	14	8
3. Полтавська обл.	63	24	3	36	17
м. Полтава	32	16	2	14	9
Всього	184	51	17	116	54

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що у Вінницькій області проанкетовано працівників 67 МП, з них 23 – підприємств споживчої кооперації, а за товарною спеціалізацією: 13 – продовольчих, 6 – непродовольчих і 48 – змішаних підприємств. У Кіровоградській області з питань маркетингу опитано керівників 54 МП: 14 споживчих товариств та стільки ж продовольчих підприємств, 8 непродовольчих і 32 змішаних бізнес-одиниць.

У Полтавській області досліджено 63 МТП, з яких 17 входять до системи споживчої кооперації України. За товарною спеціалізацією



досліджувані підприємства Полтавської області розподілилися наступним чином: 36 – змішаних, 24 – продовольчих та 3 – непродовольчих.

Проведене дослідження, здійснене за допомогою анкетного опитування, дозволило узагальнити основні показники фінансово-господарської діяльності 184 МТП Вінницької, Кіровоградської та Полтавської областей у 2012 році і виявити їх торговельний потенціал на ринку України (табл. 2.3, табл. К.1 додатку К).

Таблиця 2.3

**Показники фінансово-господарської діяльності досліджуваних МТП у Вінницькій, Кіровоградській та Полтавській областях**  
(складено за результатами власних досліджень автора у 2012 році)

(у відсотках, %)

МТП	Кількість МТП	Торгова площа усіх об'єктів, що належать МТП	Річний товарооборот	Чисельність працівників
1	2	3	4	5
1. Вінницька область (всього)	36,41	35,74	39,10	35,75
- продовольчі	7,07	7,78	7,94	6,85
- непродовольчі	3,26	2,61	2,54	2,92
- змішані	26,08	25,35	28,62	25,98
- споживчі товариства	12,5	15,77	11,58	11,26
2. Кіровоградська область (всього)	29,35	32,53	29,18	29,71
- продовольчі	7,61	8,53	8,33	7,67
- непродовольчі	4,35	3,66	3,28	3,93
- змішані	17,39	20,34	17,57	18,11
- споживчі товариства	7,61	6,95	7,83	7,26
3. Полтавська область (всього)	34,24	31,73	31,72	34,54
- продовольчі	13,04	11,17	13,41	12,42
- непродовольчі	1,64	1,77	1,12	1,50
- змішані	19,56	18,79	17,19	20,62
- споживчі товариства	9,24	9,07	8,08	9,09
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00

Серед досліджуваних 184 МТП найбільша частка припадає на Вінницьку область, де було проанкетовано керівників та працівників 67 суб'єктів господарювання (36,41 %), а найменша на Кіровоградську

область – 54 підприємства (29,35 %), тоді як у Полтавській області – 63 бізнес-одиниці (34,24 %). Крім того, можна відмітити переважання змішаних МТП серед досліджуваних суб'єктів господарювання в розрізі товарної спеціалізації: у Вінницькій області – 48 од. (26,08 %), у Кіровоградській – 32 од. (17,39 %), у Полтавській – 36 од. (19,56 %).

Кількість об'єктів, у тому числі й магазинів, які належать досліджуваним МТП, розподілилася між трьома областями майже рівномірно: у Вінницькій області – 103 об'єкта (89 магазинів), у Кіровоградській – 97 об'єктів (72 магазина), у Полтавській – 98 об'єктів (85 магазинів).

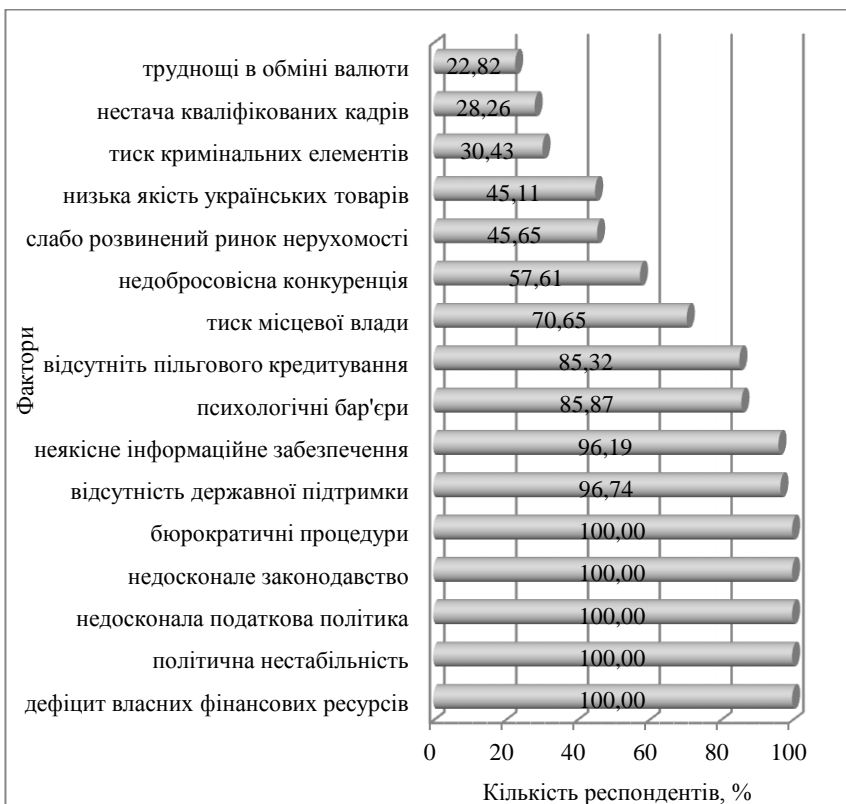
Торгова площа об'єктів, які належать досліджуваним МТП становить 8647 м<sup>2</sup>, в тому числі: у Вінницькій області – 3090 м<sup>2</sup> (35,74 %), у Кіровоградській – 2813 м<sup>2</sup> (32,53 %) і в Полтавській – 2744 м<sup>2</sup> (31,73 %). Що ж до обсягу торгової площі 1-го об'єкту досліджуваних МТП, то найбільшим цей показник є у Вінницькій області – в середньому 30 м<sup>2</sup>, а найменшим у Полтавській – 28 м<sup>2</sup>.

Товарооборот усіх 184 досліджуваних МТП на 1.01.2012 року склав 232018 тис грн, зокрема підприємств Вінницької області – 90718 тис грн (39,10 %), Кіровоградської – 67716 тис грн (29,18 %) та Полтавської – 73584 тис грн (31,72 %). Більша частина товарообороту на 1 м<sup>2</sup> торгової площі приходить на МТП Вінницької області змішаного типу (30,288 тис грн) і продовольчі підприємства Полтавської області (32,223 тис грн), а найменшим цей показник є на непродовольчих МТП Полтавської області – 16,941 тис грн.

Кількість працівників на всіх 184 досліджуваних МТП становить 1474 особи, в тому числі: у Вінницькій області – 527 осіб (35,75 %), у Кіровоградській – 438 осіб (29,71 %), у Полтавській – 509 осіб (34,54 %). Найбільше середньорічне навантаження на 1 працівника приходить на продовольчі підприємства Вінницької області (182,386 тис грн), а найменше – на непродовольчі підприємства Полтавської області (117,818 тис грн).

Керівникам і працівникам досліджуваних МП Вінницької, Кіровоградської та Полтавської областей була запропонована анкета, що містить 39 питань, з яких 36 становлять основу оцінки рівня управління маркетингом (додаток 3). Отримані результати дозволили виявити й оцінити стан, проблеми і перспективи управління маркетингом МТП України.

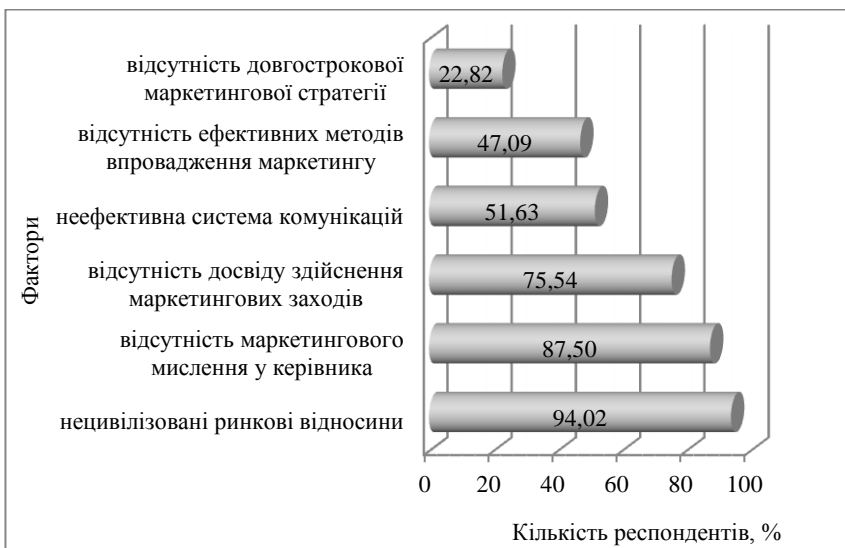
Узагальнені результати опитування дозволили виявити масштаб впливу окремих факторів маркетингового макросередовища (див п. 2.1) на діяльність досліджуваних МТП України (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Розподіл факторів, що стримують розвиток діяльності досліджуваних МТП України** (побудовано автором за результатами анкетного опитування у 2012 році)

Дані, відображені на рис. 2.4 свідчать про складне зовнішнє середовище існування МТП. Найбільший негативний вплив на їх розвиток мають: дефіцит фінансових ресурсів, політична нестабільність, недосконала система оподаткування і законодавча база, бюрократичні процедури. Досить гостро стоять проблеми, пов'язані із неякісною діловою інформацією, відсутністю державної підтримки і пільгового кредитування.

Що ж стосується чинників, які негативно впливають на маркетинг МТП, то тут домінують відсутність досвіду здійснення маркетингових заходів (75,54 %), нецивілізовані ринкові відносини (94,02 %) та відсутність маркетингового мислення у керівників (87,50 %) (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Розподіл факторів, що негативно впливають на маркетинг досліджуваних МТП України (побудовано автором за результатами анкетного опитування у 2012 році)**

Подолання зазначених проблем у розвитку українських МТП – це робота не одного дня, і навіть, не одного року. Але для стабільного розвитку ринкових відносин в Україні та вступу до європейського співтовариства, активне зменшення їх дії є беззаперечним.

Головною причиною неефективності маркетингу на МТП є професійна некомпетентність їх керівників і недосвідченість колективу. Відсутність належного рівня кваліфікації персоналу проявляється у сфері здійснення комерційної діяльності та управління нею, у фінансах і налагодженні вигідних контактів із діловими партнерами по бізнесу.

На МТП в Україні функції фахівця з маркетингу, зазвичай, виконують їх керівники, самостійно оцінюючи ринкові умови та приймаючи маркетингові рішення [87, с. 30]. МТП без базового маркетингового мислення працівників, приречені на невдачі, а гарантій їх довгострокового комерційного успіху і зовсім немає.

В діяльності МТП все ще існує ряд невирішених управлінських питань, які негативно впливають на загальний стан їх розвитку. І найважливішою проблемою є неефективне використання сучасних інформаційних технологій або ж їх повна відсутність, що пов'язано зі

страхом перед чимось новим, невідомим, що змусить ризикувати та недовірою до них керівництва.

За результатами анкетування виявлено, що жодне з досліджуваних МТП (184 од.) немає власної маркетингової інформаційної системи, що значно ускладнює та уповільнює вивчення ними ринкових умов господарювання. Приймаючи ж управлінські рішення, більшість керівників МТП використовують не всі доступні сьогодні джерела інформації, а лише окремі з них: періодичні друковані видання – 48 бізнес-одиниць (26,08 %), зовнішню рекламу – 39 (21,19 %), виставки та презентації – 11 (5,98 %) і статистичні збірники – лише 6 (3,26 %) досліджуваних підприємств.

Частими є випадки в діяльності українських МП, коли важливі маркетингові питання вирішуються імпровізовано, в межах творчого мислення керівника і персоналу, що неодмінно веде до помилок та прорахунків. Підтвердженням цього є дані, отримані в ході дослідження: у 92 (50,00 %) із 184 вивчених МП, керівники приймають управлінські рішення покладаючись на власну інтуїцію, у 33 (17,93 %) – згідно з посадовими інструкціями, в 51 (27,71 %) – на основі попереднього досвіду і лише на 14 (7,61 %) – враховують науково-обґрунтовані висновки.

Проблемами здійснення маркетингу МТП, що потребують негайного вирішення сьогодні є:

– по-перше, часто власники МТП інвестують свої фінансові ресурси в бізнес на товарних ринках, попередньо не вивчивши умов діяльності на них, їх прибутковість та ризикованість. А для цього іноді достатньо скористатися послугами маркетолога, який би своєчасно здійснював аналіз ринку і можливостей підприємства, склав бізнес-проект діяльності на найближчі декілька років. Однак, серед досліджуваних МТП фахівця з маркетингу мають лише 7 бізнес-одиниць (3,80 %);

– по-друге, відсутність співставлення і корегування маркетингових планів (план маркетингу розробляється лише на 30 (16,30 %) із 184 досліджуваних підприємств) з очікуваннями на ринку та можливостями МТП. Але, розходження між запланованим та дійсним можуть бути настільки різочими, що особи, відповідальні за маркетинг, нездатні самостійно без підтримки і схвалення керівника, приймати певні маркетингові рішення;

– по-третє, трапляються випадки, коли власники вимагають збільшення прибутків від осіб, відповідальних за маркетинг, хоча останні лише здійснюють маркетингові дослідження чи реалізують

маркетингові заходи. Тобто відбувається перекладання обов'язків з одних осіб на інших, що не відповідає посадовим інструкціям. За свідченням персоналу опитаних підприємств лише 98 (53,26 %) з них мають більше одного працівника здатного приймати управлінські рішення, а 73 суб'єкта (39,68 %) таких співробітників не мають;

– по-четверте, маркетингові дослідження, як важлива складова процесу управління маркетингом, недооцінюються та ігноруються деякими керівниками МТП [87, с. 30]. За результатами дослідження, лише 10 (5,43 %) із 184 підприємств аналізують більшість факторів свого мікро- та макросередовища, тоді як 165 (89,67 %) бізнес-одиниць оцінюють окремі чинники маркетингового середовища, а 9 (4,89 %) – взагалі не беруть їх до уваги.

Маркетингові дослідження є дорогими й не всі МТП спроможні здійснювати їх у повному обсязі. Але, своєчасна оцінка ринку дозволяє підприємствам обрати найбільш оптимальний ринок і способи здійснення на ньому маркетингової політики.

Інша справа, що МТП результати своїх маркетингових досліджень використовують здебільшого для формування стійкої ринкової позиції і завоювання частки ринку (182 або 98,91 % підприємств), формування конкурентних переваг (176 або 95,65 % підприємств) та розробки маркетингової стратегії (17 або 9,24 % бізнес-одиниць);

– по-п'яте, іноді трапляються випадки, коли із посиленням маркетингової діяльності не всі працівники підприємства досконало розуміють поставлені перед ними завдання та окреслені шляхи їх виконання. Пояснення цьому може бути як відсутність у персоналу особливої професійної підготовки, так і брак часу чи перевантаженість поставленими завданнями.

Крім того, лише на 25 (13,58 %) досліджуваних МТП персонал готовий брати участь у нововведеннях, тоді як на 131 (87,50 %) – усвідомлює їх необхідність, але остерігається негативних наслідків їх впровадження. Все це призводить до неефективного впровадження концепції маркетингу чи, й взагалі, її цілковите ігнорування;

– по-шосте, часто керівники вимагають від своїх підлеглих неможливого, – щоб робота була виконана швидко, якісно та принесла високі прибутки. Але такі вимоги є свідченням нерозуміння керівництвом складності дослідницької роботи. Проведене дослідження підтверджує, що на 177 (96,20 %) підприємствах панує непорозуміння між працівниками щодо здійснюваної ними діяльності й лише на 7 (3,80 %) підприємствах співробітники ефективно співпрацюють між собою. Проте, будь-яка робота, орієнтована на

позитивний результат, потребує великих зусиль, знань, умінь, досвіду, ініціативності, сумлінності та відповідальності;

– по-сьоме, власники МТП прагнуть отримати значні прибутки, не вкладаючи додаткових фінансових ресурсів. Однак, взявшись за здійснення маркетингу на МТП і виконання деяких маркетингових заходів, варто зрозуміти, що комерційний успіх можна досягти лише рухаючись “в ногу” з прогресом, використовуючи новітні техніку та технології, а це, без сумніву, вимагає додаткових фінансових витрат.

Хороше фінансове забезпечення маркетингових заходів МТП можливе за умови точного визначення їх бюджету. За результатами дослідження виявлено, що 24 (13,04 %) торговельних бізнес-одиниць використовують 1–2 методи для визначення бюджету, 143 (77,72 %) підприємства – 3 методи, а 17 (3,81 %) МП – 4 і більше методи;

– по-восьме, професійного фахівця з маркетингу сьогодні не можуть собі дозволити практично всі МТП України. Але, формування маркетингового мислення персоналу є досить реальним рішенням [87, с. 31]. Серед досліджуваних 184 МТП 7 суб'єктів господарювання мають у своєму штаті маркетолога, що дозволяє їм швидше утвердити ринкову позицію та збільшити обсяги продажу.

Однак, невирішеними залишаються на українських МТП питання, пов'язані із необхідністю внесення певних корективів у діяльність працівників. Відтак, проблема несумісності інтересів є серйозним бар'єром на шляху запровадження на МП посади маркетолога.

Перелічені недоліки в здійсненні маркетингу, виявлені при дослідженні МТП, є очевидними й потребують негайного вирішення. Для їх подолання слід, перш за все: визначити сферу функціонування та відповідальності маркетингу на МТП [168, с. 211]; налагодити тісні стосунки між працівниками підприємства, його керівником та власником; скласти план здійснення маркетингових досліджень; забезпечити надходження фінансових інвестицій тощо [87, с. 31].

На працівників МТП, що здійснюють маркетинг покладають наступні обов'язки: надання керівнику обґрунтованих рекомендацій по заволодінню вигідними ринками з урахуванням рівня конкуренції і можливостей підприємства; формування оптимального товарного асортименту за рахунок своєчасного зняття з продажу застарілих товарів і введення на ринок нових; здійснення контролю за витратами на маркетингові заходи [1, с. 575]; здійснення системного, своєчасного і всебічного контролю маркетингової діяльності за основними напрямками [168, с. 212].

Але, працівники, що здійснюють маркетинг не єдині, хто несе

відповідальність за його ефективність. Ключова роль в плануванні, здійсненні та контролі маркетингу на МТП належить керівнику. Він керує маркетинговою політикою і реалізує наступні повноваження:

- проведення маркетингових досліджень;
- врахування досвіду діяльності українських та іноземних конкурентів;
- систематичне відстеження перспективних напрямів діяльності підприємства [156, с. 207];
- забезпечення зв'язків з громадськістю та діловими колами;
- розробка системи стимулювання працівників;
- сприяння інноваційним процесам на підприємстві [157, с. 22];
- координація діяльності персоналу по якості та швидкості виконання вимог споживачів і задоволення їх потреб [9, с. 151].

Зазначені функції і обов'язки працівників, що здійснюють маркетинг та керівників МТП визначають їх роль в управлінні маркетингом. Інша справа, що не завжди вони їх виконують, чим значно уповільнюють вихід підприємства на нові ринки.

Однак, дотримання керівниками МТП та їх персоналом своїх прав та обов'язків у сфері маркетингу дозволить їм побудувати тісні взаємовідносини в колективі, зайняти вигідні конкурентні позиції на ринку й досягти довгострокового комерційного успіху [168, с. 213].

Особливість маркетингу великих та середніх українських й іноземних торговельних підприємств дають змогу стверджувати, що на МТП в Україні він має ґрунтуватися на наступних принципах:

- відповідність місії та цілей стратегії підприємства;
- розподіл функцій і обов'язків між працівниками [43, с. 166];
- орієнтація маркетингу на попит споживачів;
- високий рівень організаційної культури та відповідальності персоналу;
- швидка адаптація до змін маркетингового середовища;
- чітке формулювання завдань маркетингу відповідно до обраної концепції та сформульованої стратегії;
- достатній рівень фінансування маркетингових дій підприємства;
- самодисципліна та творчий підхід до здійснення маркетингу, орієнтація на інновації задля досягнення конкурентних переваг;
- висока кваліфікація кадрів, їх спеціальна підготовка та перепідготовка;
- активна маркетингова політика [168, с. 214].

Дотримання керівниками МТП хоча б окремих принципів здійснення маркетингу, дозволить їм вийти на інноваційний шлях



розвитку маркетингової політики відповідно до вимог ринкової економіки [87, с. 31]. Потреба чіткого здійснення маркетингу на МТП обумовлена прагненням досягти мети господарської діяльності, ефективно задовольняти потреби усіх учасників торгівлі.

Прагнення ефективно здійснювати маркетингову діяльність на підприємстві вимагає від його керівника врахування таких чинників:

- цілі підприємства – виконання завдань, вмотивованість персоналу та ефективне управління підприємством;
- зовнішні умови діяльності (кількість ринків, купівельна спроможність споживачів, вільний рух капіталу та робочої сили, економічна політика держави, розвиток науки і техніки);
- внутрішні умови існування (особливості діяльності МТП, їх цільові ринки, ринкові можливості, асортимент товарів, фінансовий потенціал, канали збуту, інформаційне забезпечення) [1, с. 572].

Ми переконані, що ефективна маркетингова політика МТП є одним із ключових елементів їх господарської діяльності. Однак, можливо це за умови чіткого виконання усіма працівниками своїх професійних обов'язків у процесі управління маркетингом (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Функції працівників МТП в процесі управління маркетингом на них** (узагальнено автором на основі джерел [43, с. 168; 120, с. 79])

Таким чином, орієнтація МТП на ринок та споживача зумовлює маркетингову направленість їх діяльності. Актуалізується потреба в навчанні персоналу підприємств маркетингу для втілення ними основних методологічних і функціональних його складових.

З'ясування особливостей маркетингу на МТП в Україні дозволяє стверджувати, що на більшості з них, маркетинг не став головною концепцією їх діяльності. МТП, зазвичай, орієнтовані на здійснення торговельної діяльності на основі концепції збуту й лише іноді застосовують елементи комплексу маркетингу. Однак, зміни у маркетинговому середовищі МТП вимагають від них більшої гнучкості та швидкої адаптації [6, с. 58].

Навіть за умови, що МТП не створюють у своєму складі відповідних маркетингових служб чи відділів через нестачу коштів, здійснювати хоча б найелементарніші маркетингові заходи все ж таки варто для збереження своїх позицій на ринку. Для цього керівники МТП мають забезпечити себе досвідченими спеціалістами, правильно розподілити між ними обов'язки та сферу відповідальності, створити сприятливі умови роботи, сформувати систему морального і матеріального стимулювання.

На сучасному етапі розвитку економіки України, значну роль в процесі управління маркетингом МТП, відіграє чіткий розподіл обов'язків між членами трудового колективу, узгодження їх функцій.

Передумовою цього є внутрішні конфлікти між працівниками щодо своїх прав, обов'язків і сфер відповідальності. На МТП України суперечки такого роду виникають через розбіжності у поглядах на шляхи та методи подальшого розвитку або через відмінності інтересів працівників, їх стереотипи й упередження.

На МТП, що орієнтовані на маркетинг, діяльність усіх працівників має бути спрямована на задоволення потреб споживачів відповідно до їх цінностей. Але, досягти кінцевої мети підприємство може лише спільними зусиллями персоналу та його злагодженими діями.

Роль керівника МТП тут полягає в координації роботи своїх підлеглих та наданні їм певних рекомендацій у разі потреби. Все це сприятиме налагодженню тісних стосунків і зв'язків між членами трудового колективу, формуванню сприятливої психологічної атмосфери та зростанню ефективності процесу управління маркетингом МТП.

### **2.3. Комплексна оцінка та аналіз рівня управління маркетингом малих торговельних підприємств**

В умовах розвитку ринкових відносин в Україні яскраво проявляється ціла низка негативних явищ та тенденцій, що притаманні структурним змінам в економіці. Особливо глибоко ці процеси торкаються МТП. На наш погляд, необґрунтоване і хаотичне розміщення торговельних підприємств, дефіцит фінансових ресурсів, неналежний рівень технічного та інформаційного забезпечення значно ускладнюють та уповільнюють їх розвиток.

Логічним напрямом виходу з цієї ситуації є обґрунтована та цілеспрямована структурна перебудова МТП. Досягнення певного позитивного результату тут можливе лише за умови системного підходу до управління маркетингом українських МТП.

Перш за все, такий підхід повинен базуватись на особливостях їх маркетингового середовища, де вони діють, а також врахування специфіки здійснення маркетингової діяльності, закономірностей і тенденцій. Пріоритетна роль в побудові системного підходу до управління маркетингом МТП належить методам управління, які лежать в основі інноваційних управлінських концепцій маркетингу.

МТП України в управлінні маркетингом допускають чимало помилок, адже діють інтуїтивно, методом “спроб і помилок” [51, с. 194]. А це вимагає своєчасного та всебічного аналізу процесу управління маркетингом на них.

Зокрема гострою є сьогодні потреба визначення рівня управління маркетингом підприємств. Однак, щодо вирішення цього питання серед українських та іноземних науковців не існує єдиного погляду.

Так, український дослідник Л. Балабанова пропонує оцінювати ефективність управління маркетингом за такими напрямками: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність [101, с. 27]. Однак, при цьому, не беруться до уваги ні система показників оцінки цих параметрів, ні алгоритм розрахунку їх ефективності.

Інші науковці (Н. Моїсеєва та М. Конишева) вважають, що для визначення рівня управління маркетингом слід брати показники маркетингової ефективності за різними функціями (дослідження ринку, асортиментна, збутова та комунікаційна політики) і узагальнені показники (прибутковість і активність стратегії) [110, с. 193–194]. Ці дослідники більшою мірою наблизилися до розробки алгоритму

оцінки управління маркетингом підприємств, але нерозробленими залишаються шкала якісної оцінки управління маркетингом та методика розрахунку зведеного показника ефективності.

Білоруський науковець Г. Яшева стоїть на позиції того, що визначити рівень управління маркетингом підприємств можливо лише за допомогою експертної оцінки таких функцій, як сегментування ринку й вибір цільових сегментів, позиціонування товарів, розробка ефективних товарних асортиментів, виведення на ринок нових товарів, здійснення гнучкої цінової політики, вибір каналів збуту, здійснення збутової та комунікаційної діяльності [163, с. 10].

Проведене нами наукове дослідження дозволяє стверджувати, що в сучасній іноземній та українській економічній літературі практично відсутні методичні основи оцінки рівня управління маркетингом саме МТП. В більшості випадків, оцінка управління маркетингом здійснюється із застосуванням методу експертних оцінок, тобто опитування керівників і співробітників підприємств за допомогою анкет та інтерв'ю.

Досліджувані методики оцінки рівня управління маркетингом МТП характеризуються: цілеспрямованістю вивчення маркетингової складової управління; наявністю складної, але обґрунтованої структури; чіткістю результатів управління маркетингом [125, с. 103].

Однак, зазначені методики оцінки управління маркетингом є мало ефективними для МТП України. Це пов'язано із низьким рівнем використання комплексу маркетингу торговельними підприємствами і вкрай суб'єктивним поглядом на окремі елементи маркетингу.

Найбільш узагальнений, на наш погляд, підхід до оцінки управління маркетингом підприємств представлений російським науковцем Б. Соловійовим. У своїй праці “Управління розвитком організацій” він визначив три складові управління маркетингом: управління діяльністю (маркетингове управління); управління функцією (планування, організація, мотивація, контроль); управління попитом (товаром, ціною, місцем і просуванням) [138, с. 24].

Інші вчені, такі як І. Пономаренко та В. Похабов, зв'язок між елементами управління маркетингом (*УМ*) відображають функцією:

$$UM = f(UD, UF, UP), \quad (2.1)$$

де *UD* – управління діяльністю,

*UF* – управління функцією,

*UP* – управління попитом [125, с. 103].

При цьому, кожна складова даної функції охоплює сукупність певних елементів (табл. М.1 додатку М):

$$UD = f(P_{OK}, P_{OP}, P_{KP}, B_C) \quad (2.2)$$

$$U\Phi = f(A, \Pi, O, M, P, K) \quad (2.3)$$

$$U\Pi = f(Y_T, Y_C, Y_P, Y_{II}, Y_C, Y_Y) \quad (2.4)$$

Ключовими перевагами цієї методики визначення рівня управління маркетингом є:

- структурованість, яка дозволяє чітко виділити і сформулювати проблеми управління маркетингом;
- спрямованість виключно на вивчення маркетингової складової процесу управління маркетингом;
- доступність розуміння результатів усім персоналом підприємства.

Ф. Котлер вищезазначені елементи системи управління маркетингом виділив і описав ще в середині ХХ ст.. Однак, з переходом більшості країн світу на ринкові засади господарювання, він постійно удосконалює й розширює межі управління маркетингом.

Окремими, але надзвичайно важливими складовими системи управління попитом Ф. Котлер пропонує виділити управління сервісом та управління якістю [67, с. 296, 301]. Крім того, обґрунтовуючи сутність своєї нової концепції маркетинг 3.0, він особливу роль відводить управлінню споживачами, їх цінностями і людською душею у контексті управління підприємством [66, с. 19].

Відомий англійський теоретик і практик в сфері маркетингу й управління Д. Гілберт у своїх наукових працях окремими складовими управління попитом виділяє управління асортиментом і управління брендом [146, с. 178, 398]. Колектив авторів Г. Багієв, В. Тарасевич і Х. Анн у книзі “Маркетинг” вважають необхідним виокремлення в рамках управлінської діяльності підприємств управління маркетинговими дослідженнями, зокрема бенчмаркінг [2, с. 83].

Врахувавши світовий досвід в методичних підходах до оцінки рівня управління маркетингом підприємств, особливість діяльності МТП й умови їх маркетингового середовища, ми обґрунтували найбільш прийнятний для використання МТП підхід щодо оцінки управління маркетингом (табл. М.1 додатку М).

В системі управління маркетингом МТП ми пропонуємо пріоритетне місце відводити їх взаємозв'язкам зі споживачами. Вже

давно минули часи, коли достатніми були звичайний продаж товарів і задоволення потреб споживачів. Сьогодні маркетинг націлений на удосконалення світу шляхом активного провадження екологічної політики і сприйняття людини не лише з фізіологічними потребами, але й бажаннями її душі [66, с. 20].

Особливість взаємовідносин МТП зі споживачами полягає в тому, що від рівня цих стосунків залежать інші складові управління маркетингом (планування, організація, мотивація, контроль). Врахування цього важливого чинника в управлінні маркетингом МТП, веде за собою розширення меж управління попитом.

Серед елементів комплексу маркетингу особливої уваги потребує обслуговування та якість. Це пов'язано із зростанням ролі обслуговування (доставка, гарантія) і якості (відповідність стандартам якості) в задоволенні потреб споживачів. Все частіше люди прагнуть придбати не просто товар, а й гарантію безпеки і супутні послуги (транспортування, введення в експлуатацію) [50, с. 28]. Це позбавляє споживача необхідності звертатися до спеціалізованих організацій (служби таксі, сервісні центри) й дозволяє зекономити час і кошти.

Що ж стосується управління якістю, то нині це особливо актуально. У розвинених країнах світу перевірка якості товарів відбувається за десятками узаконених критеріїв та вимог. На жаль, в Україні таких показників дуже мало і, при цьому, жоден з них не гарантує високу якість товарів на ринку. Але, світові стандарти якості постійно удосконалюються і Україна, з її прагненням до євроінтеграції, змушена долучатись до світової практики.

Одним із кроків у цьому напрямі стало маркування товарів позначкою “Без ГМО” (відсутність генномодифікованих організмів). Однак, українські виробники так сумлінно виконують світові вимоги, що позначають цим маркуванням навіть ті товари, які априорі не можуть містити ГМО. Таке відношення до стандартів якості є підтвердженням того, що в Україні більшість підприємств все ще працюють не для людей і задоволення їх потреб, а задля власної вигоди, незалежно від того чи залишаться задоволеними споживачі.

Розглядаючи процес управління маркетингом МТП як сукупність його функцій, низка науковців, зокрема М. Єрмошенко [43], В. Похабов [125], Б. Соловійов [138] схиляються до думки, що варто оцінювати не лише планування, організацію, мотивацію і контроль, а й аналіз та реалізацію. Це пов'язано з тим, що аналіз передбачає оцінку умов маркетингового середовища торговельних підприємств, а реалізація – безпосереднє здійснення управління маркетингом.

Для визначення рівня управління маркетингом на МТП, ми використали результати опитування керівників і фахівців, що наведені в розділі 2.2. Наявність такої кількості об'єктів дослідження дозволяє допустити ймовірність їх розподілу за різними рівнями управління маркетингом. Для отримання достовірних результатів, ми згрупували підприємства за кількісною ознакою (кількістю набраних балів) (табл. Н.1 додатку Н). Кількість груп з однаковими інтервалами визначили за формулою Стерджеса:

$$n = 1 + 3,3221 \cdot \lg N, \quad (2.5)$$

де  $n$  – кількість груп,

$N$  – кількість одиниць дослідження [96, с. 293].

Максимальна кількість балів, яку може отримати будь-яке із досліджуваних МТП, становить 36. За допомогою формули Стерджеса визначили оптимальну кількість груп:

$$n = 1 + 3,3221 \cdot \lg 184 = 8,52389 \approx 9.$$

Таким чином, усі досліджувані МТП розділимо на 9 груп, що відповідають дев'яти рівням управління маркетингом. Оскільки, опитувані підприємства схожі між собою за характером діяльності, то їх розподіл за групами є рівномірним. Для визначення величини рівних інтервалів групування ми використали наступну формулу:

$$i = \frac{x_{max} - x_{min}}{n}, \quad (2.6)$$

де  $i$  – величина інтервалу,

$x_{max}$  і  $x_{min}$  – відповідно найбільше і найменше значення фактора,

$n$  – кількість груп [96, с. 295].

Отже, за результатами розрахунків виділили 9 груп МТП, з інтервалом у 4 бали ( $i = \frac{36 - 0}{9} = 4$ ), що характеризуються різним рівнем управління маркетингом (рис. 2.7).

## Тип рівня управління маркетингом

*I тип*

### **32,1-36 балів (відсутні МТП)**

Управління маркетингом здійснюється комплексно і системно. Чинники маркетингового середовища всебічно досліджуються. Інтереси споживачів враховуються. Підприємства швидко пристосовуються до нових умов і мають фахівця з маркетингу.

*Високі*

*II тип*

### **28,1-32 бали (відсутні МТП)**

Управління маркетингом здійснюється системно. Маркетингове середовище глибоко досліджується. В колективі панує сприятливий психологічний клімат. Зі споживачами встановлено тісний зв'язок. На підприємстві є спеціаліст з маркетингу.

### **20,1-24 бали (18 МТП)**

Керівництво підприємства розширює практику використання маркетингу. Досліджується попит споживачів та більшість факторів маркетингового середовища. Використовуються різні форми просування товарів на ринок.

*Середні*

### **16,1-20 балів (37 МТП)**

Керівництво підприємства усвідомлює потребу управління маркетингом, але відсутні необхідні ресурси. Уподобання споживачів і ринкові умови ведення бізнесу враховуються. Застосовуються різні форми продажу.

### **8,1-12 балів (65 МТП)**

Керівництво підприємства вважає управління маркетингом неефективним. Оцінюються лише окремі фактори маркетингового середовища. Потреби споживачів практично не враховуються. Увага зосереджена на продажах товарів.

*Низькі*

*III тип*

### **24,1-28 балів (відсутні МТП)**

Управління маркетингом проводиться комплексно. Оцінюється вплив факторів маркетингового середовища. Підприємства орієнтуються на ринок і враховують бажання споживачів. Форми товаропросування ефективно використовуються.

### **12,1-16 балів (44 МТП)**

Управління маркетингом здійснюється за окремими напрямками. Беруться до уваги лише найсуттєвіші фактори ринкового середовища. На I-му місці – максимізація прибутку, але окремі бажання споживачів беруться до уваги.

### **0-4 бали (відсутні МТП)**

Управління підприємством на засадах маркетингу не відбувається. Акцент робиться виключно на технологічних функціях торгівлі. Запити споживачів не беруться до уваги. Несприятливий психологічний клімат в колективі. Ринкові умови не досліджуються.

**Рис. 2.7. Матриця групування досліджуваних МТП за рівнем управління маркетингом**  
(складено автором за результатами експертних оцінок у 2012 році)



З рис. 2.7 видно, що найвищий рівень управління маркетингом є на підприємствах, які набрали 32–36 балів в результаті анкетування, й належать до групи підприємств з високим рівнем управління маркетингом I-го типу. Найнижчий рівень управління маркетингом характерний для підприємств, що набрали від 0 до 4 балів при опитуванні, й входять до групи підприємств з низьким рівнем управління маркетингом III-го типу.

Результати анкетування досліджуваних МТП відображені у табл. Н.1 додатку Н. Максимальна кількість балів, яку отримали МТП становить 22,7 балів, а мінімальна – 5,7 балів.

Це свідчить про приналежність досліджуваних підприємств до п'яти виділених на рис. 2,7 груп підприємств із середнім та низьким рівнем управління маркетингом. Усі досліджувані МТП характеризуються відсутністю комплексного підходу до управління маркетингом і не усвідомлюють необхідність всебічного впровадження маркетингу (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Групування результатів анкетування щодо оцінки рівня управління маркетингом досліджуваних МТП (складено автором за результатами анкетного опитування у 2012 році)**

Групи МТП за рівнем управління маркетингом	Можлива кількість балів	Кількість досліджуваних підприємств у групі		Середній бал по групі
		одиниць	відсотків, %	
1	2	3	4	5
1. Високий рівень I-го типу	32–36	–	–	–
2. Високий рівень II-го типу	28–32	–	–	–
3. Високий рівень III-го типу	24–28	–	–	–
4. Середній рівень I-го типу	20–24	18	9,78	20,2
5. Середній рівень II-го типу	16–20	37	20,11	16,3
6. Середній рівень III-го типу	12–16	44	23,91	13,0
7. Низький рівень I-го типу	8–12	65	35,33	10,2
8. Низький рівень II-го типу	4–8	20	10,87	6,8
9. Низький рівень III-го типу	0–4	–	–	–
Всього	–	184	100,00	12,7

У жодному із 184 досліджуваних МТП не існує ні окремого структурного маркетингового підрозділу, ні маркетингової інформаційної системи. Лише 7 досліджуваних підприємств засвідчили про наявність у них професійного фахівця з маркетингу.

Нині, практично всі рішення на торговельних підприємствах відбуваються зі згоди та ініціативи їх керівників. На жаль, більшість з них не усвідомлюють можливостей та сфери дії маркетингу, й вважають управління маркетингом даремною тратою часу і коштів. Тому, на тих МТП, де все ж реалізують певні маркетингові заходи, функції маркетингу покладаються або на керівника, або на інших працівників як доповнення до основних обов'язків.

Дані, відображені у табл. 2.4, свідчать про те, що жодне з досліджуваних МТП не потрапило до групи з високим рівнем управління маркетингом I-III типів. Ці три групи підприємств характеризуються високим рівнем управління маркетингом, адже їх особливість – це орієнтація на ринкові засади господарювання, комплексне управління діяльністю, всебічне і глибоке дослідження маркетингового середовища, сприятливий психологічний клімат у колективі та наявність фахівця з маркетингу.

Однак, ключовою перевагою МП, що належать до цих груп управління маркетингом є звісно ж орієнтація на споживачів, їх потреби, запити, інтереси, побажання. На жаль, жодне із досліджуваних МТП не належить до 3-х груп з високим рівнем управління маркетингом.

Підприємства, які отримали в середньому по 20,2 бали відносяться до групи із середнім рівнем управління маркетингом I-го типу. Таких підприємств в ході анкетування було виявлено 18 (9,78 % досліджуваних бізнес-одиниць). Особливість цих МТП полягає в тому, що їх керівництво активно розширює практику використання маркетингу та здійснення управління ним. На підприємствах особлива увага приділяється дослідженню попиту цільових споживачів, більшості факторів маркетингового середовища, використанню різноманітних форм товаропросування.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що 37 МТП (20,11 %) із середнім балом 16,3 належать до групи підприємств із середнім рівнем управління маркетингом II-го типу. Специфіка ведення господарської діяльності в цілому та маркетингової, зокрема, цих МТП полягає в тому, що вони дотримуються основних ринкових засад, досліджують уподобання клієнтів і намагаються якнайповніше задовольнити їх потреби. На цьому рівні управління маркетингом

керівництво підприємства і колектив усвідомлює необхідність своєчасного управління маркетингом, його роль на сучасному етапі розвитку економіки України.

До групи підприємств із середнім рівнем управління маркетингом III-го типу входить 44 (23,91 %) досліджуваних МТП із середнім балом 13. Управління маркетингом на цих підприємствах здійснюється за окремими напрямками, зокрема посилення збуту, й оцінюються лише найсуттєвіші фактори маркетингового середовища. Головне місце у діяльності МТП цієї групи має політика максимізації прибутку, хоча окремі побажання та потреби цільових споживачів все ж беруться до уваги.

Дані проведеного дослідження свідчать, що 65 (35,33 %) досліджуваних МТП із середнім балом 10,2 потрапило до групи із низьким рівнем управління маркетингом I-го типу. Характерними рисами цих підприємств є недовіра до ефективності системного управління маркетингом та недооцінка впливу факторів маркетингового середовища на діяльність. Управління маркетингом МТП відбувається лише за окремими напрямками (збут, розподіл) й головне значення має досягнення максимальних фінансових результатів, а не задоволення потреб споживачів.

До групи підприємств із низьким рівнем управління маркетингом II-го типу належить 20 (10,87 %) досліджуваних МТП із середнім балом 6,8. Їх особливість проявляється в орієнтації на технологічну діяльність і досягненні фінансових цілей. Такі МТП не оцінюють умови маркетингового середовища, не беруть до уваги інтереси покупців, зосереджуючись, в основному, на збутовій політиці.

До групи підприємств із низьким рівнем управління маркетингом III-го типу не відноситься жоден із досліджуваних 184 об'єктів, адже ніхто з них не набрав менше 4-х балів. Але, до цієї групи могли б належати ті МТП, що ігнорують управління маркетингом, зосереджуються виключно на торгівлі.

Розподіл досліджуваних МТП по п'яти групах із середнім і низьким рівнями управління маркетингом свідчить про неповне й неефективне використання засад маркетингу в управлінській діяльності. Причинами цього, на наш погляд, є труднощі адаптації МТП до ринкових умов господарювання, змін в економічному середовищі, недооцінка керівництвом переваг маркетингової концепції. В розвинутих країнах світу запорукою успіху МП є орієнтація на потреби споживачів і активне використання нових концепцій маркетингу та їх інструментів.

Українські ж МТП у своїй більшості в наш час провадять пасивну (оборонну) політику, яка дозволяє їм втриматися “на плаву”, зберегти і захистити свої ринкові позиції, однак зовсім не сприяє їх зростанню та розширенню [91, с. 11].

Для виявлення проблем та перспектив управління маркетингом МТП проаналізуємо стан кожної складової управління маркетингом. Ми переконані, що це допоможе не лише надати обґрунтовані рекомендації щодо покращення процесу управління маркетингом, але й закладе основу удосконалення методики його здійснення.

Велике значення у процесі управління маркетингом відіграє управлінська діяльність МТП, що залежить від ринкової орієнтації керівництва. Дані, отримані в результаті анкетування свідчать про те, що до трьох груп із середнім рівнем управління маркетингом належать МП, що діють на ринку уже понад 10 чи й 20 років й орієнтовані на досягнення як фінансових, так і частково маркетингових цілей (23 підприємства). Натомість, групи підприємств із низьким рівнем управління маркетингом I-II типів склали ті МТП, що функціонують близько 3–10 років й спрямовані на максимізацію своїх доходів, незалежно від потреб споживачів.

Пріоритетна роль у визначенні ринкової орієнтації керівництва МТП належить досвідченості та професійності керівника. Дослідження цього фактора дозволило нам віднести до I-го типу середнього рівня управління маркетингом підприємства з більш зрілими керівниками (45 і більше років), які мають досвід прийняття ризикових рішень та оцінки умов ринку.

МТП, що визначають вік свого керівника у межах 35–45 років (86 підприємств), нездатного швидко пристосовуватися до мінливого маркетингового середовища через недосконалий і неглибокий його аналіз, належать в основному до II-III типу середнього рівня управління маркетингом та частково до I-го типу низького рівня. Що ж стосується груп підприємств із низьким рівнем управління маркетингом II-III типу, то до них відносяться ті МТП, які очолюють або занадто юні (до 25 років – 8 підприємств), або досить зрілі керівники (старші 55 років – 10 одиниць).

В першому випадку керівник є недосвідченим, непрофесійним у дослідженні маркетингового середовища, амбітним у прийнятті важливих управлінських рішень, що зводить нанівець його ініціативність та ризикованість. В другому ж випадку, у керівника солідного віку, виникають труднощі в переорієнтації підприємства із командно-адміністративної до ринкової системи господарювання,

орієнтації на новітні досягнення науки та техніки.

Особливе місце в управлінській діяльності МТП належить персоналу, що є невід'ємним елементом управління маркетингом. Аналіз анкет дозволив віднести до I-II типу середнього рівня управління маркетингом ті МТП, що мають у своєму штаті двох і більше осіб, здатних приймати важливі управлінські рішення і фахівця з маркетингу (7 одиниць). Характерним для МТП цих груп є сприятливий психологічний клімат у колективі (48 одиниць), наявність різних форм мотивації праці персоналу (матеріальне і моральне заохочення), готовність брати активну участь у змінах і нововведеннях (25 одиниць).

Співробітники МТП, що належать до III-го типу середнього рівня управління маркетингом усвідомлюють необхідність нововведень, але остерігаються їх негативних наслідків. Персонал досліджуваних підприємств із низьким рівнем управління маркетингом незацікавлений у змінах, втіленні нових ідей (28 одиниць), що викликано низькою мотивацією їх праці. На цих підприємствах практично відсутній “корпоративний дух”, працівники незацікавлені в отриманні максимальних результатів діяльності (136 одиниць).

Взаємодія керівництва МТП з персоналом є найбільш тісною та плідною у групах підприємств із середнім рівнем управління маркетингом I-II типу. На них управлінська та неуправлінська діяльність чітко розмежовані, кожен із співробітників знає свої обов'язки і сферу відповідальності й ефективно працює як для досягнення особистих цілей, так і мети підприємства в цілому. На МТП III-го типу середнього рівня управління маркетингом відносини між керівництвом і колективом централізовані й суто формальні. Тут кожен працівник добре виконує свою ділянку роботи, але нездатен і неготовий включатись до виконання більш масштабних завдань.

На МТП із низьким рівнем управління маркетингом відносини між керівництвом та персоналом складні й недовірливі, а відтак, і клімат у колективі незовсім сприятливий. На цих МП панує нерозуміння, кожен діє лише в межах власних інтересів. Однак, це зводить нанівець будь-яку роботу і прагнення стати кращим на своєму ринку.

Останнім часом, у високо розвинутих країнах світу (США, країни Західної Європи, Японія) в основу бізнес-моделей ставиться концепція маркетингу 3.0, в центрі якої – споживач зі своїми прагненнями та цінностями. Це пов'язано із підвищенням уваги до людини як унікальної істоти з багатим внутрішнім світом, душею і цінностями. На жаль, українські МТП ще не дійшли до розуміння

того, що споживачі – це всесторонньо розвинуті людські істоти, а тому буквально всі їх запити та потреби потребують уваги [66, с. 19].

За результатами проведеного дослідження, до груп МТП із середнім рівнем управління маркетингом I-II типу відносяться ті, що систематично оцінюють попит споживачів, задовольняють більшість їх потреб, враховують побажання і рекомендації (23 одиниці). Основу групи МТП із середнім рівнем управління маркетингом III-го типу склали підприємства, що лише іноді прислухаються до запитів своїх клієнтів й утримують їх не високоякісними товарами і послугами, широтою обслуговування, а помірними цінами та досить великим асортиментом товарів.

Узагальнені результати анкетування свідчать, що найгіршим і найнижчим є рівень взаємовідносин зі споживачами МТП із низьким рівнем управління маркетингом. Більшість із досліджуваних бізнес-одиниць у своїй діяльності роблять акцент на швидкий збут товарів, що аж ніяк не передбачає дослідження попиту споживачів і їх потреб.

Другою складовою управління маркетингом МТП України є управління його функціями. Вона охоплює шість важливих елементів, які відображають різноманітні сторони діяльності підприємства, його місце в ринковому просторі, стан та перспективи розвитку. Питання запропонованої анкети, що належать до цього блоку, дозволили нам з'ясувати стан ринкового простору в якому діють МТП, масштаб та цілеспрямованість його маркетингових досліджень, рівень здійснення маркетингу, систему мотивації праці персоналу, способи втілення маркетингових заходів у життя та контроль за їх виконанням.

Дані, отримані в ході дослідження, свідчать про низький рівень управління маркетингом, адже середній бал, отриманий МТП всіх груп у цьому блоці становить лише 0,29. Причина цього – відсутність маркетолога у штаті торговельних підприємств.

Відсутність маркетингової служби на більшості українських МТП є навіть позитивним, а в окремих випадках і ефективним. Це пов'язано з тим, що в надзвичайно мінливому маркетинговому середовищі, служба маркетингу МТП лише ускладнює та уповільнює їх діяльність, перешкоджає подальшому розвитку (вимагає значних коштів на створення та утримання, майже не допускає і не схвалює прийняття інтуїтивних й ризикових рішень).

Однак, наявність в штаті МТП України кваліфікованих спеціалістів з маркетингових питань, тимчасове залучення професійних фахівців з маркетингу для виконання конкретного завдання і навчання маркетинговому мисленню працівників є, в умовах розвитку ринкових

відносин, надзвичайно ефективним.

Низький рівень управління маркетингом українських підприємств торгівлі, без сумніву, зумовлений відсутністю маркетингової інформаційної системи. Це є свідченням того, що вони малообізнані про умови маркетингового середовища (174 одиниці), легко піддаються дії різноманітних ризиків і мало знають свої можливості. Низька поінформованість МП про навколишнє середовище впливає й на труднощі у формуванні стратегії розвитку, визначенні пріоритетних цілей та місії діяльності.

Невід’ємною частиною управління маркетингом МТП є управління попитом. Більшість теоретиків та практиків маркетингу й управління виділяють чотири елементи управління попитом – управління товаром, ціною, розподілом та просуванням. Проте, в умовах розвитку ринкових відносин і гострої боротьби за цільовий сегмент ринку, ми вважаємо за необхідне виділення в самостійні елементи управління сервісом та якістю, що є дуже важливими для споживачів з високими цінностями та багатим духовним світом.

МТП з низьким рівнем управління маркетингом II-го типу практично не здійснюють маркетингових заходів. Звісно ж, вони провадять певну товарну і цінову політику, але їх засади не розробляються з урахуванням ринкового попиту споживачів, що робить їх неефективними.

Представники групи досліджуваних підприємств із низьким рівнем управління маркетингом I-го типу відзначаються непослідовною та “однобокою” маркетинговою діяльністю, адже їх увага зосереджена, в основному, на збутовій і ціновій політиці. Підтвердженням цього є неефективна система товаропросування: реклама і паблік рілейшнз практично не використовуються, а окремі форми прямого маркетингу та збуту не дають бажаного результату.

Управління попитом МТП з середнім рівнем управління маркетингом III-го типу носить несистематичний характер. Результатом цього є дефіцит маркетингової інформації та низький рівень управління маркетингом. Лише окремі підприємства цієї групи ведуть пошук нових, більш ефективних методів продажу товарів.

Ціни на товари та послуги МТП з середнім рівнем управління маркетингом II-го типу встановлюють декількома методами – витрат, орієнтованих на попит (127 одиниць) і враховуючи свої переваги і недоліки перед конкурентами. Позитивним в управлінні попитом торговельних підприємств цієї групи є маркетингова спрямованість комунікаційної політики.

У своїй діяльності вони намагаються застосовувати різні види реклами (зовнішня, друкована) та методи стимулювання продажу (виставки, дегустації, подарунки, знижки тощо).

Серед досліджуваних МТП лише 18 потрапило до групи з середнім рівнем управління маркетингом I-го типу. Підтвердженням цього є їх активна діяльність по формуванню стійкої ринкової позиції та завоювання частки ринку, систематичне дослідження попиту клієнтів (моніторинг ринкових цін, вивчення товарів конкурентів) і широке застосування різних форм реклами. Особливість підприємств цієї групи полягає у врахуванні окремих інтересів своїх споживачів: надання сервісних послуг (доставка, гарантія) та продаж товарів, що відповідає світовим стандартам якості (74 підприємства).

В ході дослідження було виявлено ряд проблем у діяльності МТП, що й зумовлює низький та середній рівень управління маркетингом на них. Але, чимало з опитаних керівників підприємств все ще не усвідомлює значимості маркетингу в управлінській діяльності. Вони майже одногосно стверджують, що попит на їх продукцію зумовлений широтою асортименту, високою якістю продукції та низькими цінами на них (179 одиниць).

Отже, в управлінні маркетингом МТП України є ряд проблем, що потребують негайного вирішення. Але, керівники підприємств мають усвідомити неможливість існування і процвітання без ринкової орієнтації, врахування інтересів споживачів та досвіду конкурентів, тобто без маркетингу. Лише повне сприяння й підтримка процесу управління маркетингу з боку керівника МТП може дати позитивні результати.

“Ідеальним” МТП буде те, на якому управління маркетингом здійснюватиметься системно; чинники маркетингового середовища глибоко та всебічно досліджуватимуться; інтереси та потреби споживачів братимуться до уваги при формуванні товарної і цінової політики; на підприємстві пануватиме сприятливий психологічний клімат; широко використовуватимуться різноманітні форми товаропросування.

Поряд із дослідженням рівня управління маркетингом МТП доцільним є встановлення взаємозв'язків між ним і рівнем прибутковості. Світовий досвід свідчить, що між фінансовим благополуччям підприємств і рівнем управління маркетингом на них існує пряма залежність. У табл. 2.5 відображено окремі показники діяльності досліджуваних підприємств та кількість балів, яку вони отримали в результаті анкетування.



Таблиця 2.5

**Показники фінансово-господарської діяльності досліджуваних МТП України** (складено автором за результатами анкетного опитування у 2012 році)

	Показник	Сума набраних балів	Максимально можлива кількість балів	Середній бал
1	2	3	4	5
1	Річний товарооборот	61,2	184	0,33
2	Витрати на маркетингові заходи	54,6		0,29
3	Прибуток від маркетингових заходів	126,4		0,68

Результати дослідження фінансово-господарської діяльності МТП ми співставили з визначеними раніше рівнями управління маркетингом, що дасть змогу виявити взаємозв'язки між витратами на маркетинг та кінцевими результатами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Порівняльний аналіз рівнів управління маркетингом та фінансового стану досліджуваних МТП України** (складено автором за результатами анкетного опитування у 2012 році)

Групи	Межа оцінки, бали		Кількість МТП за		Кількість співпадінь
	РУМ <sup>1</sup>	РФС <sup>2</sup>	РУМ <sup>1</sup>	РФС <sup>2</sup>	
1	2	3	4	5	6
1. Високий рівень I-го типу	32–36	2,64–3	–	–	–
2. Високий рівень II-го типу	28–32	2,31–2,64	–	–	–
3. Високий рівень III-го типу	24–28	1,98–2,31	–	–	–
4. Середній рівень I-го типу	20–24	1,65–1,98	18	16	16
5. Середній рівень II-го типу	16–20	1,32–1,65	37	74	37
6. Середній рівень III-го типу	12–16	0,99–1,32	44	36	36
7. Низький рівень I-го типу	8–12	0,66–0,99	65	41	41
8. Низький рівень II-го типу	4–8	0,33–0,66	20	17	17
9. Низький рівень III-го типу	0–4	0–0,33	–	–	–
Всього	–	–	184	184	147

<sup>1</sup>РУМ – рівень управління маркетингом;

<sup>2</sup>РФС – рівень фінансового стану.

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що 147 із 184 досліджуваних МТП відносяться до одних і тих же груп за рівнем управління маркетингом та їх фінансово-господарським станом. А це дає можливість стверджувати, що удосконалення процесу управління маркетингом МТП є запорукою їх комерційного успіху та розвитку.

Таким чином, дослідження МТП, дозволяє зробити висновок про низький та середній рівні управління маркетингом на них. Підтвердженням цього є відсутність на усіх опитаних нами підприємствах служби маркетингу і практично на всіх фахівця з маркетингу (спеціаліст з маркетингових питань є на 7 підприємствах).

Характерним для досліджуваних підприємств є наявність кваліфікованих кадрів, які з насторогою ставляться до змін та використання нових технологій. Персонал МТП скептично ставиться до ефективності маркетингових заходів, а керівники – до прийняття ризикових рішень.

Керівники МТП України мало уваги приділяють дослідженню чинників маркетингового середовища, що знижує рівень їх поінформованості, обмежує дії, ускладнює розвиток. Вони мало використовують такі форми товаропросування як: паблік рілейшнз, рекламу, прямий маркетинг, зв'язок з громадськістю, виставково-ярмаркову діяльність [142, с. 57].

Аналіз даних анкетування засвідчив усвідомлення необхідності і часткову готовність МТП до застосування інноваційних інструментів управління маркетингом. Але, невирішеними залишаються питання фінансового забезпечення маркетингових заходів і можливості для їх здійснення.

Більшість МТП в Україні не в змозі самостійно вирішувати проблеми за допомогою традиційних методів управління. Важливою є державна підтримка, злагоджена робота усіх її органів і систем. Але, ключову роль у подоланні несприятливої ситуації має системне управління маркетингом, що забезпечує ефективну діяльність МТП.

Пріоритетне значення в підвищенні рівня управління маркетингом МТП України нині має розробка комплексу обґрунтованих форм його реалізації, орієнтованих на ринок і споживачів. Використання інноваційних інструментів управління маркетингом стратегічного характеру сприятиме розвитку управління маркетингом на високому рівні і, як результат, – комерційному успіху МТП України.

## РОЗДІЛ 3

# ОСНОВНІ ДОМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МАЛИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Особливості формування та застосування бенчмаркінгу на малих торговельних підприємствах

Система маркетингу МТП охоплює практично всю їх управлінську діяльність. Ефективність реалізації маркетингової політики в цілому чи окремих програм визначається моделями та методами її впровадження. А тому, українські МП можуть досягти переконливого комерційного успіху лише у випадку прийняття виважених управлінських рішень з урахуванням обґрунтованих методологічних і методичних рекомендацій.

Чимало країн світу в практиці маркетингу застосовують різноманітні наукові підходи та методи. В Україні ж лише частково беруться до уваги процесний, функціональний і предметний підходи, тоді як інтеграційний, системний і нормативний не використовуються. Головна причина цього полягає в тому, що інтерес до комплексу маркетингу з'явився нещодавно [70, с. 208].

Структурна перебудова економіки України відбувається сьогодні досить невпевнено. На початкових етапах становлення незалежності країни допущено чимало помилок і втрачено безліч можливостей. “Запозичення” іноземних економічних механізмів не дало очікуваних результатів. Країна потребувала нової системи господарювання, орієнтованої на ринок.

Адаптація підприємств України до засад ринкової економіки проходила повільно та важко. Ті з них, що зуміли пройти цей складний шлях в історії країни, нині змушені утверджуватися на ринку. Але, масовий “наступ” іноземних товаровиробників на ринок витіснив багатьох великих українських виробників, що не сприяє становленню і розвитку малого бізнесу в Україні.

За таких умов, гостро постало питання управління маркетингом МП, зокрема у сфері торгівлі. Завоювати ринок, запропонувати споживачам унікальний товар і перевершити своїх конкурентів прагнуть усі підприємства. Особливе місце у вирішенні цих завдань сьогодні належить бенчмаркінгу, як технології дослідження та впровадження найкращих методів і підходів до здійснення маркетингової діяльності.

Бенчмаркінг поширився в країнах з розвинутою економікою у 1970-х роках, тому досі науковці не дають чіткого його визначення, що зумовлює існування великої кількості дефініцій. Американська асоціація маркетингу стверджує, що бенчмаркінг – це продукт еволюції розвитку концепції конкурентоспроможності, що передбачає розробку програм покращення якості продукції [164]. Основою бенчмаркінгу є порівняння діяльності одного підприємства з іншим, яке є лідером продаж на ринку певної продукції і еталоном для першого, що відбувається на основі дослідження й аналізу специфіки господарювання другого [155, с. 154].

Однак, найуживанішим є таке визначення бенчмаркінгу: бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг та досвіду виробництва найбільших конкурентів чи тих компаній, які є визнаними лідерами в своїй галузі [20, с. 21]. Назва бенчмаркінгу, як методу походить від англійських слів “bench” – рівень, висота і “mark” – відмітка. А тому “benchmark” трактують по-різному: “опорна відмітка”, “відмітка висоти”, “еталонне порівняння” [105, с. 24].

Бенчмаркінг, як метод вивчення досвіду конкурентів започаткували японці, які за короткий проміжок часу навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони всебічно досліджували практику виробництва товарів США й країн Західної Європи. Отримані знання японці адаптували до потенціалу своєї економіки і налагодили масштабне виробництво товарів, аналогічних американським та європейським за значно нижчою собівартістю, але високої якості. Японці зуміли втілити іноземну теорію у власну практику й успішно перенесли інноваційні технології з однієї сфери економіки в іншу [106].

З початку свого виникнення бенчмаркінг пройшов шлях від промислового шпіонажу до конкурентного аналізу. І лише наприкінці 1970-х років еталонне порівняння стало ефективним інструментом процесу управління. Однак, бенчмаркінг, як і більшість інших важелів управління, є “продуктом” великого бізнесу. Саме великі підприємства у своїй діяльності направлені на пошук конкурентних переваг і розробку нових методів управління [105, с. 24].

Іноземні науковці допускають ймовірність отримання вигоди невеликими компаніями при використанні нових підходів до управління. Звісно ж, підходи великих підприємств не будуть настільки ж ефективними для МП, але підвищення якості господарської діяльності цілком можливе [106].

МТП відіграють важливу роль в економіці України, а тому для розкриття їх потенціалу необхідним є еталонне співставлення, як

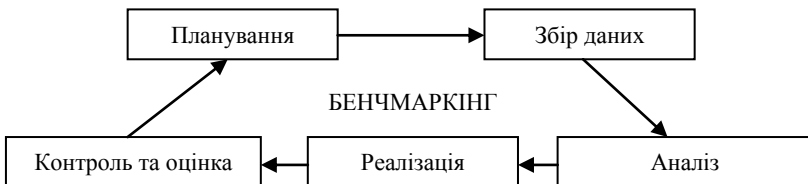
джерело нових тенденцій в управлінні. Потреба бенчмаркінгу обумовлена й корисністю вивчення досвіду великих компаній. Традиція перенесення досвіду великих фірм на управління МП була започаткована в Японії ще до визнання бенчмаркінгу офіційним інструментом управління [105, с. 25].

Однак, країни, які активно використовують бенчмаркінг сьогодні, розвивали його при всебічній державній підтримці. Недаремно Ф. Котлер називає країни, що втілюють в життя програми бенчмаркінгу “індустріальним бюро знайомств” [106]. Цей фактор є пріоритетним в економічному розвитку країни.

Прийнято виділяти п’ять складових елементів бенчмаркінгу:

- визначення складу необхідної інформації (виявлення факторів, які впливають на комерційний успіх підприємства);
- вибір “цільових” підприємств (вибір суб’єкта господарювання, з яким слід порівнювати показник. Але, незавжди обране підприємство має бути такої ж сфери діяльності, адже головне в бенчмаркінгу – переймання досвіду у суб’єктів, що ефективно вирішують завдання);
- збір даних про інші підприємства – публічна звітність, інтерв’ю;
- аналіз інформації (корегування й інтерпретація отриманих результатів, що втілюються в показниках еталонних процесів і діяльності самого підприємства);
- використання результатів на практиці [124].

Бенчмаркінг проводиться за певною технологією, але кожне підприємство самостійно визначає ряд послідовних кроків, які приведуть його до бажаного результату. Кількість кроків бенчмаркінгу буває різною, оскільки цей процес можна розбити на більш дрібні етапи. Разом з тим, основні етапи бенчмаркінгу скрізь однакові. Одну із найбільш загальних схем здійснення бенчмаркінгу запропонував англійський науковець М. Заїрі (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Основні етапи проведення бенчмаркінгу [167]**

На першому етапі – плануванні, здійснюється: вибір сфери бенчмаркінгу і його цілей; встановлення пріоритетів для вдосконалення; визначення основних чинників, що впливають на

ефективність; ідентифікація ресурсів; виділення основних показників ефективності, за якими буде здійснюватися порівняння; визначення методології збору даних для аналізу.

Другий етап – збір даних, включає: вибір підприємств для порівняння; збір даних про підприємства та їх продукцію; збір даних про власну продукцію; визначення методології для аналізу даних.

На третьому етапі проводиться порівняльний аналіз за такими напрямками: оцінка рівня ефективності власного й порівнюваного підприємства; ідентифікація розриву в рівні ефективності за основними аналізованими товарами; аналіз причин розриву в рівнях ефективності; пошук шляхів і розробка рекомендацій з усунення розриву в рівнях ефективності.

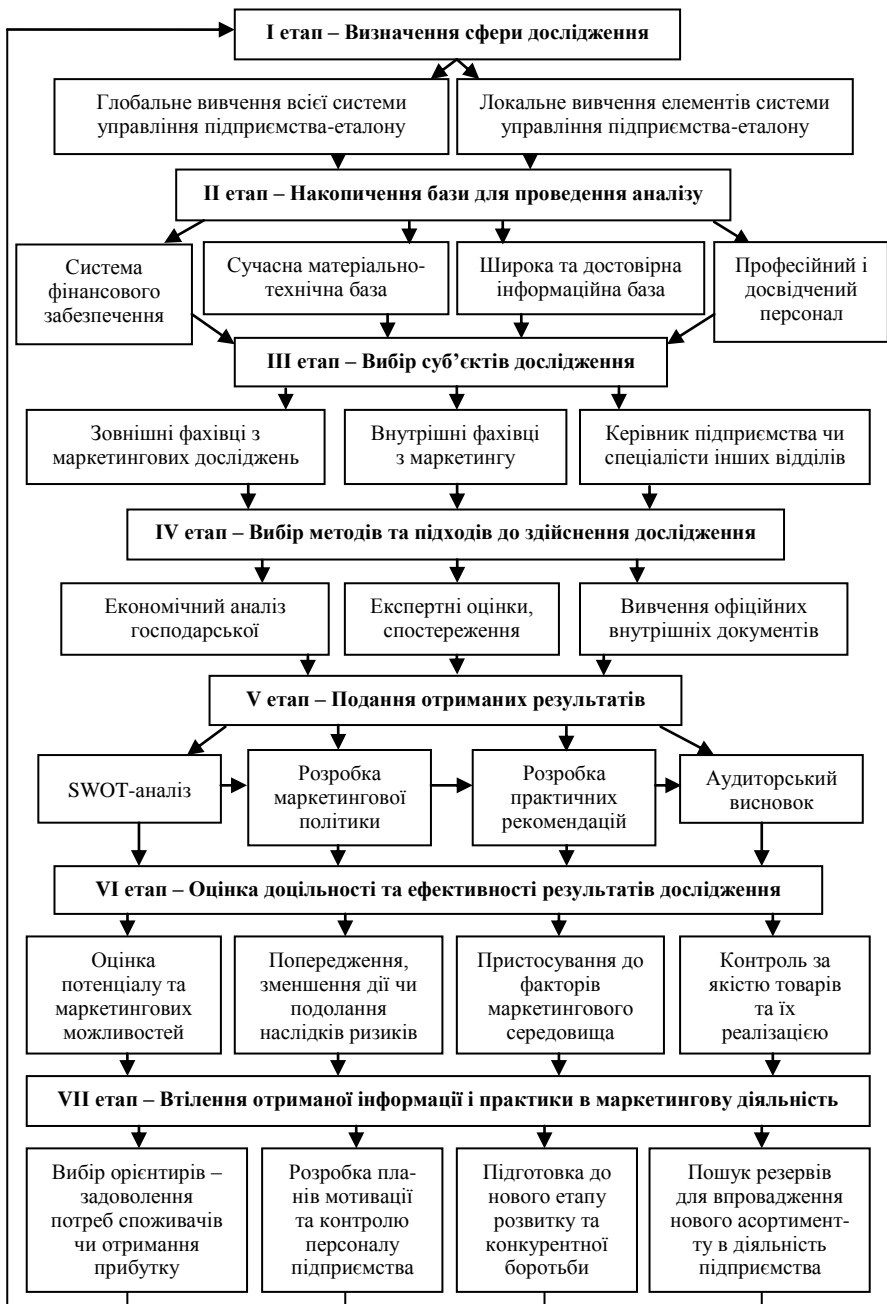
Метою четвертого етапу – реалізації, є здійснення змін у процесах підприємства задля підвищення ефективності. Він включає окремі заходи або план дій, що мають управлінський, організаційний, фінансовий, технічний, маркетинговий чи інший характер.

П'ятий етап – контроль і оцінка, полягає в моніторингу результатів реалізації заходів бенчмаркінгу та його впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У випадку досягнення мети виявляються інші проблеми для їх майбутнього вирішення і процес бенчмаркінгу повторюється. Тобто, процес бенчмаркінгу замикається, утворюючи цикл, що забезпечує постійний і безперервний процес удосконалення підприємства [167].

Російські дослідники Д. Маслов та Є. Белокоровін у процесі бенчмаркінгу виділяють сім етапів: оцінка підприємства і визначення сфер для покращення; визначення предмета порівняння; пошук еталонного суб'єкта господарювання та вибір форми співставлення; збір інформації; аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту і розробка плану впровадження; впровадження отриманого досвіду; повторна самооцінка й аналіз покращень [106].

Проведене дослідження дозволяє зробити наступний висновок: іноземні науковці переконані, що впровадження бенчмаркінгу як еталонного співставлення є постійним управлінським процесом, способом безперервного удосконалення підприємств. Але, розвиток українських МТП, на наш погляд, суттєво відрізняється від іноземних аналогів: відсутністю кваліфікованих спеціалістів з маркетингу і браком коштів; посиленням конкуренції з боку мережевої торгівлі; небажанням переймати досвід в успішних конкурентів.

Задля успішного використання бенчмаркінгу МТП ми пропонуємо наступну послідовність процесу бенчмаркінгу (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Процес бенчмаркінгу на МТП (розробка автора)**

Даний процес є сукупністю послідовних кроків у сфері маркетингу, дотримання і виконання яких керівниками дасть змогу розкрити потенційні маркетингові можливості МТП, уникнути низки маркетингових ризиків і досягти комерційного успіху [70, с. 211].

У запропонованому процесі особлива увага зосереджена на інформації, методах її збору та інтерпретації, адже нині основний акцент ставиться на визначення і задоволення потреб споживачів. Останні, стали більш вимогливими, що змушує МТП України все більше накопичувати інформацію для розробки досконалих та дієвих маркетингових програм і заходів.

Разом з тим, інформація необхідна МТП не лише для утримання наявних та залучення потенційних клієнтів, але й для ведення успішної конкурентної боротьби. На ринку України неможливо вижити, орієнтуючись лише на інтуїцію і власні переконання. Сучасне нестабільне маркетингове середовище та висока ціна управлінських помилок вимагають від МП якісної інформаційної бази.

Але, надання переваги у відображеному на рис. 3.2 процесі, певній складовій може призвести до неочікуваних наслідків: деформації маркетингової політики МТП, недооцінки одних і переоцінки інших складових комплексу маркетингу, труднощів прийняття управлінських рішень. А тому, розглянемо більш детально усі елементи бенчмаркінгу для з'ясування їх місця і ролі в маркетинговій діяльності МТП України.

Першим етапом процесу бенчмаркінгу є визначення сфери дослідження, тобто конкурентного підприємства в цілому (глобальне вивчення) чи окремих його структурних елементів (локальне вивчення), які слід взяти за зразок для наслідування. Але, на наш погляд, всебічне вивчення підприємства-конкурента є складним завданням. Для МТП, що використовують бенчмаркінг мало знати, що конкурент активно діє на ринку, якісно та швидко задовольняє потреби споживачів, отримує хороші прибутки.

Ми переконані, що головне, що має цікавити керівника підприємства, в даному випадку, – це те, як фірма-конкурент досягла такого результату: успішна рекламна кампанія, удосконалена програма мотивації персоналу чи просто зручне розташування торговельного закладу? Однак, спитати напряду не можна, бо ж ніхто не розкриє своєї комерційної таємниці. Тому й змушені керівники МТП здогадуватися або продовжувати процес бенчмаркінгу.

Другим етапом бенчмаркінгу МТП є накопичення керівниками бази для проведення подальшого аналізу. Часто підприємства, що



втілюють бенчмаркінг, зазнають невдачі. Ми вважаємо, що причиною цього є або вибір непосильного для наслідування підприємства-еталона, або переоцінка власних можливостей. Відтак, неабияке значення має аналіз матеріально-технічної й інформаційної бази, персоналу, фінансів.

На третьому етапі процесу бенчмаркінгу, в залежності від накопиченої бази МТП, обираються суб'єкти дослідження. Якщо в штаті підприємства є фахівець з маркетингу, то саме він проводить дослідження підприємства-еталона. У разі, якщо такого спеціаліста МП немає, то його керівник може або самостійно здійснювати аналіз конкурентів, або залучити до цього процесу професійного фахівця з маркетингу із-зовні.

Однак, незалежно від того, хто проводить вивчення підприємства-еталона, суб'єкт дослідження повинен орієнтуватися на отримання достовірних даних. Будь-яке дослідження піддається впливу світогляду суб'єкта, що його проводить. Завдання ж керівника підприємства полягає в тому, щоб мінімізувати дію особистих переконань і поглядів, не порушувати професійних норм.

Надання переваги певним сторонам чи аспектам процесу бенчмаркінгу в діяльності МТП, призведе до попередньо визначених результатів. Для МТП України це має важливе значення, адже вони особливо піддаються впливу змін ринкової кон'юнктури.

Четвертий етап процесу бенчмаркінгу – вибір методів і підходів до дослідження, є одним із найбільш відповідальних для МТП, бо саме від обраних методів та підходів залежить своєчасність отриманої інформації [18]. Дієвим способом отримання достовірної інформації є вивчення офіційної внутрішньої документації підприємства-еталона. Однак, на практиці це неможливо, оскільки жодне успішне МП, що є лідером на ринку не погодиться на розкриття таємниць свого успіху.

Іншими методами отримання інформації про діяльність підприємства-еталона можуть стати економічний аналіз господарської діяльності, проведення експертних оцінок і спостереження. Однак, на наш погляд, ці методи збору інформації є не такими точними як перший, адже непоодинокими є випадки ведення подвійної бухгалтерії МТП та неправдиві відповіді в ході опитування. Більш чітку інформацію можна отримати при комплексному використанні зазначених методів.

Сьогодні на ринку України неможливо вижити, орієнтуючись лише на інтуїцію та власні переконання керівника. Нестабільне маркетингове середовище та висока ціна управлінських помилок

вимагають від МТП якісної інформаційної бази [22, с. 254].

П'ятим етапом процесу бенчмаркінгу МТП є подання отриманих результатів. Відповідальність за ефективність цього процесу лежить виключно на особі чи групі осіб, що й здійснює бенчмаркінг (у випадку з МП – це керівник). Багато в чому, саме від здатності доступно і зрозуміло подати дані (інформацію) залежить те, наскільки правильно вони будуть використані на користь МТП.

Поширеними способами подання отриманих результатів нині є SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін підприємства-еталона, його потенційних можливостей та ймовірних ризиків) [41], аудиторський висновок (оцінка стану підприємства-еталона, його основних економічних показників, проблем і перспектив розвитку), практичні рекомендації та поради (конкретні заходи щодо покращення маркетингу та резерви їх здійснення) і розробка маркетингової політики (плану дій по розробці товару, його збуті, ціноутворенні).

Шостим етапом процесу бенчмаркінгу МТП є оцінка доцільності та ефективності отриманих результатів дослідження [124]. Тобто, перш ніж розпочати зміни і перетворення в господарській діяльності, слід проаналізувати цінність зібраних даних для МТП.

Головним завданням бенчмаркінгу на підприємстві є вивчення керівником досвіду і досягнень конкурентів, тому варто з'ясувати, які це дасть результати: чи підвищиться якість обслуговування, чи забезпечиться пристосування до мінливих чинників маркетингового середовища, чи допоможе попередити і подолати маркетингові ризики, чи виявить додаткові маркетингові можливості та потенціал МТП. У разі, якщо хоча б за одним із цих, чи інших напрямів, буде досягнуто позитивний ефект, виникає доцільність їх впровадження в практику діяльності торговельних підприємств [70, с. 212].

Завершальним, сьомим етапом запропонованого процесу бенчмаркінгу МТП є втілення керівником отриманої інформації і практики у маркетингову діяльність. Ми вважаємо, що основними способами зробити це ефективно на МТП є:

- розробка системи мотивації та контролю за діяльністю персоналу;
- пошук фінансових і матеріальних резервів для впровадження нового асортименту товарів;
- адаптація МТП до ринкового простору, вихід на новий рівень взаємовідносин з ринковими контрагентами, завоювання нових ринків і формування переконливих конкурентних переваг;

– задоволення вибагливіших споживачів, орієнтація не лише на їх фізичні, але й духовні потреби, цінності.

Процес бенчмаркінгу МТП передбачає послідовне проходження кожного зазначеного етапу. Але, незважаючи на те, що бенчмаркінг орієнтований на вивчення досвіду і переваг підприємства-конкурента, мова не йде про необдумане наслідування чужих досягнень. Завдання розробленого процесу бенчмаркінгу полягає в тому, щоб допомогти їм вирішити внутрішні проблеми, зробити процес управління маркетингом ефективним.

Визначений процес бенчмаркінгу МТП, в основу якого покладено оцінку ефективності застосування запозиченого передового досвіду в порівнянні з ключовими перевагами лідерів українського ринку, дозволить посилити процес управління маркетингом та адаптувати його до ринкового середовища, сприятиме підвищенню стійкості МТП на ринку шляхом орієнтації на досягнення конкурентів.

Вивчення особливостей діяльності українських підприємств-еталонів й іноземних аналогів, дає змогу керівникам МТП якісно та швидко удосконалювати власну систему управління, визначати пріоритетні напрями розвитку. Нині в Україні більшість МТП перебувають на етапі вибору моделі розвитку, тому й досвід ведення бізнесу в країнах з успішною ринковою економікою є, як ніколи, вчасним та цінним.

Ми переконані, що обґрунтоване використання бенчмаркінгу, визначеного процесу, керівниками МТП України дозволить їм за порівняно короткий час прискореними темпами вийти на шлях конвергенції, симбіозу і ділового співробітництва не лише на внутрішньому ринку, а й на ринку близького зарубіжжя чи й, зовсім, – світовому. Технологія бенчмаркінгу сприятиме модернізації усіх сторін діяльності МТП, а також постійному підвищенню ступеня задоволення споживчих потреб.

Передумовою зростання інтересу іноземних підприємств до бенчмаркінгу і гострої необхідності впровадження його на українських МТП є всебічний розвиток концепції управління якістю як результату бенчмаркінгу [49, с. 29]. Під якістю прийнято розуміти відповідність певного товару законодавчо визнаним вимогам і стандартам, його особливість порівняно з іншими. Але, фахівці з бенчмаркінгу ототожнюють якість із досконалістю товарів і можливістю повного задоволення ними потреб споживачів.

Сучасна концепція управління якістю МТП передбачає постійне управління всіма сторонами діяльності. Однак, увага тут

зосереджується на управлінні процесом надання товарів і послуг кінцевим цільовим споживачам та задоволенні їх найвищих потреб, інтересів. Разом з тим, всі дії по управлінню якістю повинні здійснюватися комплексно, адже його завдання – робота по попередженню й уникненню помилок.

Фахівці з бенчмаркінгу в концепції управління якістю виділяють наступні принципи: зацікавленість керівництва в здійсненні концепції управління якістю; стимулювання персоналу реалізувати якісні товари; визначення масштабів впливу змін ринку на концепцію управління якістю; здійснення заходів по недопущенню чи усуненню помилок і можливих ризиків у ході втілення в життя концепції управління якістю; визначення вартості проекту реалізації концепції управління якістю; орієнтація на смаки споживачів [50, с. 27].

Однак, дотримання зазначених принципів реалізації концепції управління якістю вимагає наявності на МТП підготовленої бази: конкретних цілей і шляхів їх досягнення; досконалої та достовірної системи документації якості; зворотного зв'язку зі споживачами; високого рівня мотивації та управління праці персоналу; обґрунтованого бізнес-плану і врахування в ньому витрат на концепцію управління якістю [24, с. 99].

На нашу думку, зважений і професійно здійснений керівником запропонований процес бенчмаркінгу МТП гарантує:

- наявність достовірної інформації про ринкову кон'юнктуру в регіоні діяльності підприємств, країні в цілому;
- виявлення потенційних можливостей розвитку торговельного бізнесу, майбутніх перспектив та ймовірних ризиків;
- пошук ринкового потенціалу реалізованих торговельним підприємством товарів чи послуг: місце на ринку, попит споживачів, швидкість просування і збуту, характер ринку збуту та труднощі діяльності на ньому;
- виявлення незадоволених потреб споживачів та конкурентних переваг продукції підприємства-лідера на ринку (якість, ціна, сервіс);
- оцінку ефективності господарської діяльності МП, оптимальність обраної маркетингової політики, фінансову забезпеченість;
- вивчення досвіду підприємств-еталонів, порівняння їх переваг з власними.

У 2001 р. Шеффільдський університет в Англії провів дослідження по використанню МП бенчмаркінгу (табл. П.1 додатку П). Отримані результати свідчать про те, що МП для еталонного порівняння використовують переважно фінансові та якісні показники, що

відображають поверхневі проблеми і визначаються за добре відомими методами та підходами.

МП рідко обирають для аналізу гнучкі і важко визначні показники, такі як рівень стресів та командний дух. Причиною цього є труднощі у визначенні кінцевого об'єкта порівняння і проведенні збору даних. Тому, використання МП легко вимірюваних показників в еталонному порівнянні, визначається ринковим середовищем в якому вони діють. Об'єктом для співставлення МП обирають показники, які легко корегуються з факторами успіху в конкурентній боротьбі [105, с. 26].

Дослідження показує, що в бенчмаркінгу МП переважають стандартні індикатори: ціна (62,00 %), якість (55,00 %), зв'язок зі споживачами (49,00 %) (табл. П.2 додатку П). Натомість увага до менш визначених показників (турбота про клієнтів, сервіс, розширення асортименту, нові товари і послуги) залишається питанням часу та розвитку культури підприємства.

Досвід Шеффілдського університету ми використали при дослідженні застосування еталонного порівняння МТП України. Одне з питань запропонованої анкети щодо визначення рівня управління маркетингом 184 МТП, містило точний перелік показників, використовуваних в бенчмаркінгу іноземними МП (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Показники еталонного співставлення МТП України** (складено автором за результатами власного анкетного опитування у 2012 році)

Показник (об'єкт) еталонного співставлення	МТП, які використо- вують цей показник		МТП, які вважають цей показник ефективним	
	одиниць	відсоток, %	одиниць	відсоток, %
1	2	3	4	5
Фінансові показники	7	3,80	19	10,32
Задоволення споживачів	9	4,89	27	14,67
Якість товарів (послуг)	14	7,61	31	16,85
Маркетингова інформація	11	5,98	28	15,22
Навчання працівників	3	1,63	7	3,8
Інновації товарів (послуг)	6	3,26	13	7,06
Комунікації	12	6,52	26	14,13
Задоволення працівників	6	3,26	17	9,24
Ставлення до якості товарів (послуг)	14	7,61	30	16,30
Інновації процесів	2	1,08	14	7,61
Командний дух	3	1,63	8	4,35
Рівень стресів	1	0,54	22	11,95
Інше	–	–	–	–
Жоден з вказаних	170	92,39	153	83,15

Отримані результати істотно відрізняються від даних англійських досліджень і свідчать про вкрай низький рівень розвитку маркетингу українських МТП. Лише окремі з них, а саме 7,61 % опитаних підприємств використовують у своїй діяльності хоча б один із показників еталонного порівняння, решта ж (92,39 %) не застосовують жоден із вказаних індикаторів. Більше того, 83,15 % торговельних бізнес-одиниць України вважають визначені Шеффілдським університетом показники неефективними.

Серед МТП, що використовують певні елементи бенчмаркінгу, найбільшою популярністю користується запозичення у конкурентів ставлення та вимоги до якості товарів і послуг (7,61 %), встановлення тісних ділових контактів (6,52 %), збір і використання маркетингової інформації (5,98 %) та задоволення потреб споживачів (4,89 %).

Більшою є частка підприємств, що вважають застосування окремих показників бенчмаркінгу ефективним. Лідером українського рейтингу є показник ефективної орієнтації на високу якість товарів і послуг підприємств-еталонів – 16,85 %. 15,22 % досліджуваних МТП необхідним вважають врахування особливостей маркетингового середовища, а 14,67 % – своєчасне та повне задоволення запитів цільових споживачів.

Разом з тим, проведене дослідження вказало й на показники, за якими конкурують торговельні підприємства. Ними виявилися ціна (10,87 %), доставка (8,69 %), широкий асортимент продукції (8,15 %), якість реалізованих товарів і послуг (7,06 %). Натомість найменше використовують МТП у конкурентній боротьбі взаємозв'язки з цільовими споживачами, вивчення їх потреб (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Індикатори конкурентного порівняння МТП України** (складено автором за результатами власного анкетного опитування у 2012 році)

Індикатор	МТП, що використовують індикатор (фактор) у конкурентній боротьбі	
	одиниць	частка, %
1	2	3
1. Ціна	20	10,87
2. Доставка	16	8,69
3. Широта асортименту	15	8,15
4. Якість	13	7,06
5. Нові товари і послуги	11	5,98
6. Турбота про клієнтів і сервіс	9	4,89
7. Зворотній зв'язок зі споживачами	5	2,72

Нині МТП України не володіють збалансованою системою збору, оцінки, впровадження та аналізу успішних бізнес-рішень для визначення і еталонного співставлення показників, що не мають суворих методик обрахунку [106]. Більшість керівників МП (83,15 %) переконані, що бенчмаркінг – це марне витрачання часу та ресурсів, і вигідне для організацій, які професійно займаються наданням послуг з еталонного порівняння.

На наш погляд, МТП України мають потенціал до конкурентного бенчмаркінгу, адже в них є орієнтири, які варто наслідувати. На практиці ж самого бажання МТП недостатньо, оскільки підприємствалідери ринку старанно приховують свої “ключі” до успіху.

Проведення дослідження діяльності МТП свідчить про існування цілої низки бар’єрів, що перешкоджають здійсненню ними бенчмаркінгу. Основними перешкодами є:

- обмеженість фінансових ресурсів, що не дозволяє залучати фахівців із-зовні чи користуватися послугами спеціалізованих організацій. Натомість, торговельні підприємства віддають перевагу окремим рекомендаціям чи книгам по прийняттю успішних управлінських рішень [106];

- кваліфіковані і досвідчені фахівці з бенчмаркінгу великих підприємств не бажають працювати й впроваджувати сучасні методи управління маркетингом на МП. Останні не дають їм можливості кар’єрного росту;

- управлінці МТП за своєю суттю знаходяться набагато ближче до споживачів, постачальників і посередників, чим великі суб’єкти господарювання. З одного боку, це дозволяє їм постійно “тримати руку на пульсі” щодо їх оперативної діяльності, а з іншого боку, така близькість не завжди дозволяє адекватно й об’єктивно діяти в стратегічному напрямі;

- для отримання бажаного ефекту від еталонного співставлення, слід настільки всебічно визначити обрані показники конкурентів, щоб вони найбільшою мірою відображали різнобічність МТП.

Зазначені проблеми еталонного порівняння мають нефінансовий характер, відносяться до проблем управління і є опосередкованими. Натомість, до прямих бар’єрів по ініціюванню бенчмаркінгових досліджень на МТП є: відсутність доступу до інформації підприємств-еталонів; небажання підприємств розголошувати свої комерційні таємниці [20, с. 24]; відсутність чіткої методики еталонного порівняння; труднощі в пошуку підприємства-еталона зі схожим потенціалом розвитку.

Ключовою причиною невикористання українськими МТП потенціалу бенчмаркінгу є їх низька уява і незнання методів еталонного порівняння [106]. Бенчмаркінг, як інноваційна ініціатива з управління, має бути розпочата керівником МП. Його ефективне впровадження дозволяє провести суттєві зміни з урахуванням досвіду і особливостей діяльності підприємств-еталонів чи конкурентів. У проведенні еталонного порівняння керівники МТП мають вирішальну роль, адже саме вони повинні знайти для цього час і кошти.

Керівникам МТП варто усвідомити, що здійснити бенчмаркінг можна щонайменше за 6 місяців. Якщо в них немає часу на отримання успіху і проведення змін з допомогою цього методу управління, то варто обрати якийсь інший спосіб – менш ефективний, але швидкий.

Нині бенчмаркінг є сучасною маркетинговою можливістю українських МТП. Ефективне управління маркетингом можливе у випадку, якщо процес бенчмаркінгу МТП буде чітко спланованим, цілеспрямованим та фінансово забезпеченим. Лише тоді бенчмаркінг буде ефективним механізмом регулювання як якості реалізованих товарів, так і всієї господарської діяльності МТП.

Запропонований процес бенчмаркінгу МТП сьогодні може стати передовою технологією дослідження переваг конкурентів, стрімкого розвитку і постійного удосконалення, що дозволить підприємствам підвищити власну конкурентоспроможність, автентичність, діловий імідж та інвестиційну привабливість [151, с. 301].

Проте, порівняльний аналіз діяльності підприємств є лише початковим етапом процесу бенчмаркінгу. Важливою складовою бенчмаркінгу є внутрішня організація підприємницької діяльності, на основі якої й визначається доцільність, масштаби та вимоги порівняння і використання чужого досвіду.

Управління маркетингом МТП, що охоплює процес бенчмаркінгу, повинне передбачати постійний моніторинг діяльності усіх їх структурних елементів, зокрема обізнаності персоналу у сутності веденої політики. Слід пам'ятати, що сучасний бенчмаркінг – це діяльність команди, а не окремої особи, яку треба стратегічно обґрунтувати та виважено вбудувати в бізнес-план МТП [70, с. 213].

В Україні використання бенчмаркінгу в діяльності МП нерозповсюджене. Головними причинами цього є високий рівень замкнутості підприємств, мала кількість професійних фахівців з бенчмаркінгу, страх втратити лідерські позиції на ринку (через появу сильних конкурентів) та небажання відкривати таємниці свого, не завжди чесного, бізнесу.



Вважаємо, що особливість бенчмаркінгу МТП полягає в тому, що вони знаходяться ближче до покупців, постачальників і посередників, більш гнучкі й мобільні. Однак, поряд із перевагами бенчмаркінгу МТП, невирішеними залишаються і такі проблеми, як “комплекс таємничості” та обмеженість фінансових ресурсів.

Дослідження процесу управління маркетингом МТП України засвідчило бажання, у більшості з них, відслідковувати досвід конкурентів, впроваджувати окремі їх “елементи досконалості” у свою діяльність й удосконалювати власний торговельний бізнес.

У наш час, еталонне порівняння використовується в Україні переважно великими підприємствами, що тісно співпрацюють з іноземними партнерами й орієнтовані на світові стандарти. Українські ж МТП сьогодні ще не використовують бенчмаркінг, як особливий інноваційний і дієвий інструмент управління маркетингом, що має ґрунтовну науково-методичну базу і визнаний в усьому світі. Проте, потенціал еталонного співставлення необхідно і можна реалізовувати в українській практиці господарювання для виходу на значно вищий рівень управління МТП.

### **3.2. Форми реалізації ефективного управління маркетингом малих торговельних підприємств і перспективи їх практичного впровадження**

МТП України функціонують в умовах мінливого ринкового середовища, економічної нестабільності, загострення конкурентної боротьби, підвищення ризиковості діяльності й ускладнення внутрішніх бізнес-процесів. Усе це зумовлює потребу пошуку унікальних та оптимальних методів і способів набуття переконливих, а головне, довгострокових конкурентних переваг на ринку України.

Загальні параметри розвитку МТП все ще не відповідають можливостям та потребам української економіки. Незадовільними залишаються рівень професійної підготовки їх персоналу і функціональна спрямованість. А найбільш тривожним є те, що поза увагою МТП – інноваційна сфера економіки. Регуляторні обмеження і корупція ведуть до зростання рівня її тінізації [144, с. 243].

Розвиток ринкової економіки в Україні неможливий без створення умов для гарантування економічної свободи діяльності МТП. Вважаємо, що дієвим способом подолання ряду негативних явищ як в

діяльності МТП, так і на національному рівні, можуть стати нові форми реалізації ефективного управління маркетингом на них.

Враховуючи складність процесу управління маркетингом МТП, вважаємо доречним розкрити комерційний характер їх діяльності на ринку через функцію співробітництва й інформаційну функцію. Дію цих функцій можна пояснити запропонованими формами реалізації ефективного управління маркетингом МТП, узагальненими у два блоки: внутрішньо- та зовнішньоорганізаційний (рис. 3.3).

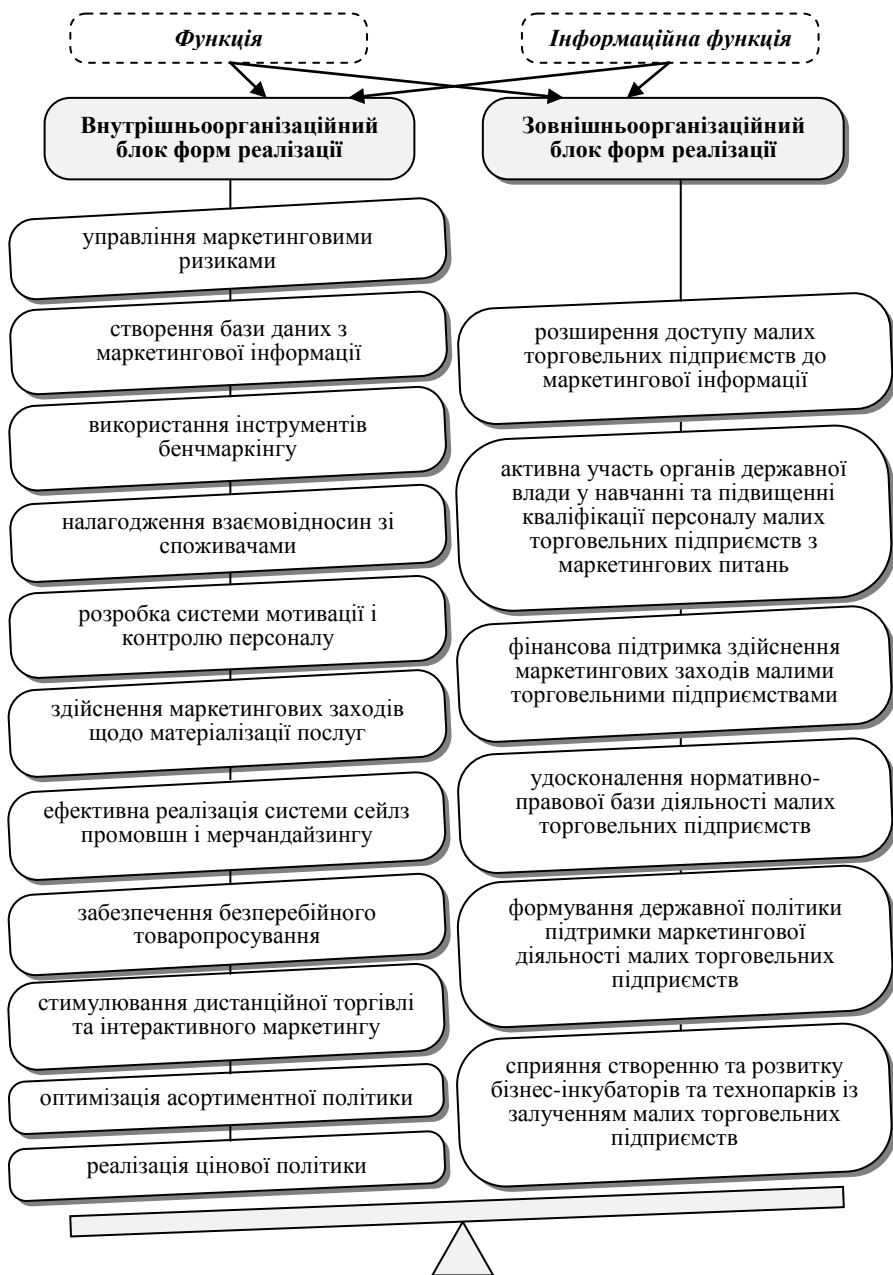
Через зазначені на рис. 3.3 функції здійснюється упорядкованість господарських зв'язків комерційного характеру на ринку, приведення їх у відповідність з нормами і правилами економічної діяльності, заснованої на маркетингу, дотримання відповідальності МТП перед окремими споживачами та суспільством в цілому.

Функція співробітництва передбачає розвиток економічних, маркетингових, культурних та інших відносин, заснованих на гармонійному поєднанні інтересів кожного учасника ділової співпраці. З допомогою інформаційної функції відбувається встановлення режиму використання інформаційних ресурсів на основі рівноправного співробітництва усіх учасників ринкових відносин з метою ефективного управління маркетингом МТП України.

Дія функцій через комплексну реалізацію елементів внутрішньо- та зовнішньоорганізаційного блоків забезпечить високий рівень управління маркетингом МТП та сформує його соціально-етичні імперативи, надасть переконливі конкурентні переваги бізнес-суб'єктам, посилять їх внутрішній потенціал, підвищать задоволеність споживачів.

Особливістю дії інформаційної функції і функції співробітництва на управління маркетингом МТП є участь у даному процесі державних економічних структур. Їх взаємодія з МТП яскраво доводить комерційний характер прояву подвійної ринкової і підприємницької природи відносин на ринку.

Зазначені особливості виділених функцій мають загальний характер. Їх прояв може змінюватися разом зі зміною політичної та економічної ситуації, а також під впливом інших умов розвитку в Україні. Головними рисами зазначених функцій, що розкриваються через дію внутрішньо- й зовнішньоорганізаційного блоків залишаються: орієнтація на захист інтересів споживачів та МТП; встановлення прозорих і довірливих господарських взаємозв'язків на всіх рівнях економічної діяльності підприємств; поєднання державних цілей з відповідальністю й ініціативою підприємств.



**Рис. 3.3. Форми реалізації ефективного управління маркетингом МТП України (розробка автора)**

Розглянуті функції “впливають” із суті поняття “управління маркетингом” (підрозділ 1.1 монографії) і на практиці орієнтовані на позитивний бізнес-результат. Дії функцій пов’язані із встановленням і підтриманням відповідальності МП перед суспільством та кожним споживачем.

Аналіз функцій та складність їх реалізації в маркетинговій політиці МТП свідчать про те, що вони потребують спеціального набору інструментів і форм реалізації ефективного управління маркетингом, що й формують елементи виділених внутрішньо- та зовнішньоорганізаційного блоків.

Відображені на рис. 3.3 блоки форм реалізації ефективного управління маркетингом МТП України є для них однаково важливими. Домінування внутрішньоорганізаційного блоку свідчить про те, що його завдань більше, у порівнянні із зовнішньоорганізаційним, і вони потребують більшої уваги зі сторони МТП. Форми ж реалізації зовнішньоорганізаційного блоку ефективного управління маркетингом залежать від взаємовідносин між МП і органами державної влади.

Особливість МТП полягає в тому, що вони за рахунок більш-менш стійкого споживчого попиту і особливих важелів впливу на контрагентів можуть вирішувати складні завдання. І, саме це визначає пріоритетне місце внутрішньоорганізаційного блоку форм реалізації ефективного управління маркетингом МТП.

На нашу думку, внутрішньоорганізаційний блок – це сукупність взаємопов’язаних та цілеспрямованих форм і способів ефективного здійснення маркетингу МТП (табл. Р.1 додатку Р). Значна частина елементів внутрішньоорганізаційного блоку, відображених на рис. 3.3, співвідносяться із складовими комплексу маркетингу, вказаними на рис. 1.12 (підрозділ 1.3). Це доводить, що запропонований для МТП маркетинг-мікс охоплює важливі напрямки їх маркетингової політики, які потребують підвищеної уваги з боку керівництва.

Маркетингові дії, що здійснюються МТП потребують стабільного фінансового забезпечення. Найкращими способами покращення фінансового стану МТП вважатимуться: укладення домовленостей із постачальниками щодо здійснення заходів оперативного стимулювання попиту на товари з малим терміном придатності; відмова від постачальників, які не дотримуються умов поставок.

З метою фінансування маркетингу МТП доречним буде залучення їх керівниками венчурного капіталу, сформованого неформальними інвесторами (заощадження родичів, друзів та знайомих,

пожертвування меценатів, кошти спонсорів). Така співпраця може сприяти не лише в отриманню фінансової допомоги на вигідних умовах та без застави, але й досвіду в сфері управління бізнесом і надійних ділових зв'язків [71, с. 55].

В наш час, МП конкурують на ринку з великими торговельними мережами, а це вимагає перегляду їх цінової політики, яка була б вигідною для них та прийнятною для споживачів і союзників. Доречним буде зменшення націнки на соціальні товари й утримання на них дещо нижчих цін, чим у супермаркетах, а також збільшення кількості акційних товарів [143, с. 23].

В ході управління маркетингом МТП, особливе місце має належати управлінню їх асортиментом шляхом: відображення в асортименті попиту споживачів; формування асортименту товарів, який гарантує постійну можливість здійснення купівлі; забезпечення повноти, глибини і стійкості асортименту товарів постійного попиту, наявність незамінних та важко замінних товарів [78, с. 176]; оптимізація товарного асортименту, враховуючи малу площу торгових приміщень МП; встановлення взаємозв'язку асортименту підприємства із станом його матеріально-технічної бази та типом.

Потребує нині в Україні розвитку дистанційна торгівля МП шляхом надання їм недорогого, але якісного доступу до мережі Інтернет, поширення системи поштової та кур'єрської доставки. Значні відстані і невисока щільність населення роблять малі населені пункти практично неохопленими традиційними форматами торгівлі, що змушує купувати товари поштою.

Слід активно впроваджувати в діяльність МТП інтерактивний маркетинг, здійснюючи, веб-віщання (активне формування власної клієнтури) та розміщення в Інтернеті рекламних оголошень. Такі маркетингові заходи стануть вагомим чинником формування сприятливого іміджу підприємства, забезпечення доступності інформації про товари та послуги для багатьох тисяч споживачів, оперативного реагування на ринкову ситуацію.

В Україні система комунікацій досі знаходиться на неналежному рівні. Потребують удосконалення у віддалених місцевостях технології збору та обробки замовлень, доставки товарів і прийому оплати, що зробить дистанційні покупки зручнішими й привабливішими. Слід змінити регулювання дистанційної торгівлі (спростити процедури формування баз даних клієнтів), створити надійну систему електронних платежів, що захищатиме права споживачів.

З метою сприяння просуванню товарів МТП на ринок, стабілізації

процесів ціноутворення і забезпечення населення широким асортиментом товарів, слід активно розвивати канали прямої доставки товарів за допомогою роздрібних ринків та ярмарків вихідного дня. Доречними будуть:

- організація мережі пересувних торгових засобів, які за потребою можна використати в зоні відпочинку та для святкових заходів;
- продаж основних соціальних товарів у визначений час (наприклад, вранці чи пізно увечері) із знижкою в розмірі 5–10 % для найменш захищених верст населення (пенсіонерів, багатодітних сімей, студентів);
- організація відокремлених об’єктів торгівлі на автошляхах;
- розширення асортименту найбільш реалізованого товару в окремі пори року (наприклад, морозива та безалкогольних напоїв влітку);
- розповсюдження різних ілюстративних плакатів, календарів і листівок;
- проведення рекламних заходів, подання друкованих і радіооголошень.

Зазначені елементи посилення товаропросування є дієвими рекламними інструментами та дешевими способами отримання інформації про товари і ціни на них. Сьогодні реклама, посилюючи конкуренцію здатна підвищити ефективність діяльності підприємства, надаючи корисну інформацію споживачам – знизити їх витрати на пошук необхідних товарів, а стимулюючи ріст обсягу продажу дозволяє економити на масштабах і знижувати довгострокові витрати.

Для активного стимулювання продажу товарів, МТП слід запровадити систему сейлз промоушн (з англ. “sales promotion” – “просування продажу”), що охоплює інструменти, методи і прийоми по досягненню кращого результату рекламних заходів та управління каналами збуту. Сейлз промоушн МТП має передбачати:

- проведення дегустацій, презентацій, семплінгу (роздача пробних зразків товарів), лотерей, розіграшів, надання знижок та листівок, демонстрація товару у дії, запрошень на виставки і ярмарки для споживачів [29, с. 145; 136, с. 59–64];
- організацію конкурсів, проведення презентацій і семінарів, оплати навчання, курсів, підвищення кваліфікації, просування по службі, знижки для персоналу.

Дієвими маркетинговими заходами щодо перетворення інертних споживачів на активних покупців МТП буде стимулювання їх ціною (цінова знижка у відсотках від вартості товару, знижки на другу покупку), подарунком, послугою (допомога при упаковці куплених

речей на касі, можливість замовити товари, не виходячи з дому).

Перед МП, що займаються реалізацією послуг, стоїть надскладне завдання в процесі управління маркетингом. Послуга не зберігається, її незавжди можна продемонструвати, а тому споживачі, не маючи чіткого уявлення про неї, змушені купувати своєрідного “кота у мішку” [38, с. 425].

Відтак, слід особливу увагу приділяти матеріалізації послуг: асоціювати нематеріальну послугу з матеріальним об’єктом; застосовувати авторитетні свідчення на користь послуги [30, с. 93]; продавати не послугу, а компетентність, досвідченість та кваліфікованість персоналу МТП; пропагувати інформацію про послугу “зі сторони” (від незалежних джерел), що є гарантом об’єктивності та надійності (“ефект об’єктивного свідка”).

Особливе місце в управлінні маркетингом МТП належить його персоналу, адже саме від нього залежить рівень довіри споживачів до підприємства, особливо на етапі прийняття рішення про купівлю. Важливим є навчання маркетинговому мисленню персоналу МТП. Але, цьому має передувати створення ефективної системи відбору персоналу, орієнтованої на пошук кращих працівників.

З метою створення сприятливого психологічного клімату на МТП, їх керівникам варто вибудувати персоніфіковану систему зв’язків з працівниками, що здійснюють маркетингові заходи. Це дозволить розкрити їх потенціал, стимулювати до кращої роботи, самовідданості. При прийнятті особи на роботу слід провести з нею співбесіду задля з’ясування її професійних (наявність вищої освіти, комунікабельність, досвід роботи, бажання розвиватись) й особистих (увічливість, терплячість) якостей.

Професійна віддача персоналу і ступінь задоволення відносинами всередині МТП значно підвищується, якщо його керівництво дає можливість працівникам творчо розвиватись чи вирішує певні їх життєві проблеми. Система стимулювання персоналу підприємств має передбачати: нематеріальне стимулювання (кар’єрний ріст, почесні нагороди, навчання, підвищення кваліфікації, проходження курсів); матеріальну мотивацію (надбавки, винагороди, додаткові виплати, премії); змішане стимулювання (подарунки, медичне страхування); компенсація транспортних і медичних витрат [29, с. 148].

Посилення конкуренції між суб’єктами господарювання, які пропонують широкий асортимент товарів із майже однаковими умовами поставки і невеликою ціновою різницею, зміщують акцент діяльності МТП у бік підвищення культури обслуговування покупців.

В свою чергу, зміщення конкуренції в неціновий сегмент потребує від персоналу більш професійних дій та надання широкого переліку додаткових послуг.

Відтак, з розвитком ринкових відносин на перше місце в господарській діяльності МТП виходять споживачі, взаємовідносини з ними персоналу та нецінові аспекти маркетингу (якість товарів і послуг, рівень обслуговування, оригінальна упаковка, професійна консультація, зручності при транспортуванні, увага до споживача) [28, с. 160; 77, с. 179].

Маркетинг взаємовідносин персоналу та споживачів має передбачати збір інформації про останніх і, лише потім, прийняття рішення про те, з ким з них можна мати ділові стосунки. Відносини між працівниками МТП і споживачами охоплюють декілька взаємопов'язаних етапів: спілкування, задоволення, взаєморозуміння, довіра, прихильність (рис. 3.4).

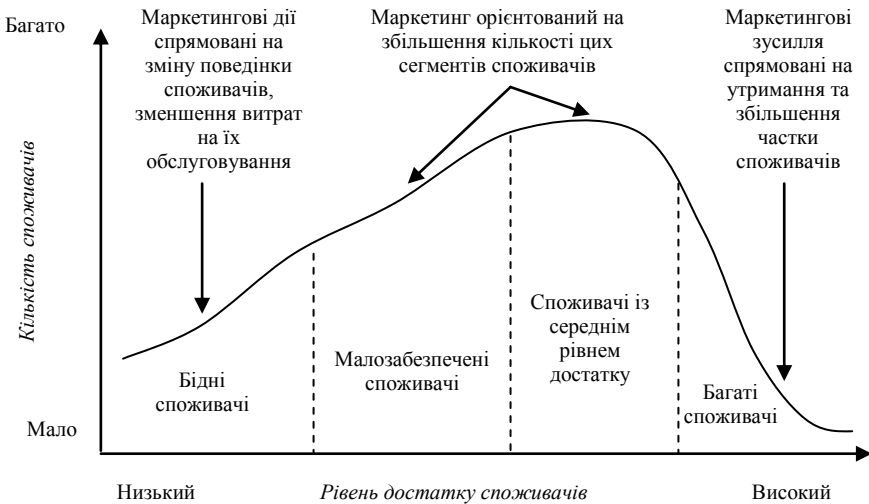


**Рис. 3.4. Чинники, що визначають ефективність управління маркетингом на основі взаємовідносин персоналу МТП [13, с. 78]**

З метою забезпечення прихильності споживачів до МТП України, слід забезпечити постачання на ринок тих товарів і послуг, які



користуватимуться попитом. Доцільно розподілити покупців за рівнем доходів (їх платоспроможності) і розробити відповідні маркетингові заходи для стимулювання продажу продукції конкретним споживачам [28, с. 159] (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Взаємозалежність маркетингових заходів МТП і рівня доходів їх споживачів [13, с. 55]**

Визнання ринком товарів є показником ефективності діяльності МТП. Споживачі ж мають отримувати необхідні їм продукти, але не стати жертвами сумнівного споживання, нав'язаного ззовні [112, с. 38]. Ми вважаємо, що оцінка купівельної спроможності споживачів дозволить керівникам МТП побудувати маркетингову політику, орієнтовану на сегменти ринку, що приносять найвищий рівень прибутку.

Разом з тим, керівникам МТП варто зосередити увагу на споживачах, які систематично купують їх товари, радять їх своїм друзям і колегам. Однак, такі споживачі є й більш вимогливими, що потребує додаткових зусиль з боку МП. З метою стимулювання попиту на товари постійних покупців, доцільним буде застосування мерчандайзингу (планування і здійснення діяльності з активізації продажу і створення зручностей для покупців).

На наш погляд, засоби мерчандайзингу українських МТП здатні забезпечити їм оптимальну експлуатацію торгової площі

(використання кожного квадратного метра) і високу рентабельність. При цьому, мерчандайзинг має передбачати: розвиток активних форм продажу, викладення товарів, упакування, внутрімагазинну рекламу і додаткові торгові послуги.

Мерчандайзинг МТП, на наш погляд, має бути спрямований на створення приємної атмосфери в середині торгового об'єкту, що активно впливатиме на емоції і почуття відвідувачів, визначатиме його споживчу поведінку. Внутрішня атмосфера є серйозною конкурентною зброєю, що спонукає здійснювати покупки наявних споживачів і залучати нових покупців. Основними елементами мерчандайзингу МТП мають стати:

– по-перше, запах, що асоціюватиметься з певним товаром, стимулюватиме до його купівлі й створить затишну атмосферу. Запах, що фіксується в пам'яті покупця і закріплюється на емоційному рівні, здатен довго нагадувати досвід попередніх покупок. Ми вважаємо, що використання запахів дозволить МТП впливати на процес обробки покупцем інформації про товар безпосередньо на місці купівлі, визначати час, витрачений при виборі товару і сформувані намір споживача знову відвідати підприємство;

– по-друге, звуки (музика), що впливатиме на підсвідомість людей, їх поведінку та сприйняття соціальних процесів. На наш погляд, музика може створити атмосферу затишку і комфорту в торговому приміщенні, заохочувати довше залишатися в ньому, спонукаючи до незапланованих покупок. Звукове оформлення підприємств здатне зробити їх клієнтів спокійними і терплячими;

– по-третє, світло, яке впливатиме на свідомість споживачів, викликаючи в них почуття радості і щастя. Ми переконані, що світлові ефекти дадуть змогу МП привернути увагу споживачів, виділяючи один товар серед інших. Світлова реклама у вигляді вивісок та вказівників для інформування про нові товари, прогресивні методи продажу та додаткові послуги матимуть не лише інформаційне значення, а й стануть прикрасою торговельних об'єктів;

– по-четверте, колір, який безпосередньо впливає на нервову систему людини, звертається до її ірраціональних почуттів, а не до логіки та розуму. Сприйняття споживачами кольору є неусвідомленим, а тому при правильному його використанні і поєднанні, керівники МТП зможуть, на наш погляд, спонукати покупців до придбання певних товарів;

– по-п'яте, поєднання форм і об'ємів, яке нівелюватиме або посилюватиме вплив на споживачів. Використання архітектури

простору дозволить привернути увагу покупців, створити враження про важливість і незамінність певного товару;

- по-шосте, продумана викладка товарів на полицях, що зробить доступ, на наш погляд, до них простим і зручним: розміщення товарів на відстані витягнутої руки, а основних продуктів (хліб, м'ясо, яйця) в кінці торгового приміщення, виставлення поряд із одним товаром доповнюючих до нього тощо.

Мерчандайзинг, як спосіб управління поведінкою споживачів в умовах товарної перенасиченості має стати частиною маркетингової політики МТП. Знання особливостей психології покупців здатне стимулювати їх до купівлі певних товарів і поруч із задоволенням, яке вони отримують, знаходячись в торговому залі, елементи мерчандайзингу можуть стати факторами збільшення товарообороту МТП України.

Для покращення та зміцнення взаємовідносин персоналу українських МТП із споживачами варто також:

- залучати нових перспективних споживачів і торговельних посередників;

- вивчати покупців, встановлювати з ними контакти у процесі переговорів;

- розробити власну унікальну політику в центрі якої – клієнт;

- надавати додаткові й супутні ділові послуги, що не входять до договірних зобов'язань (інформаційне забезпечення покупців, консультування) [30, с. 91];

- забезпечити чистоту торгових приміщень, чіткі цінніки, які відповідають виставленій продукції, чіткий розподіл товарів за відділами, наявність кількох кас для обслуговування, безпечність знаходження в торговому залі;

- надавати ряд послуг перед покупкою (прийняття замовлень по телефону і поштою, реклама), після покупки (доставка товару, оформлення подарунків) й додаткових (надання інформації про товар, створення кафе в межах торгового приміщення, надання ремонтних послуг, продаж в кредит) [30, с. 90; 146, с. 564].

Проведення цих маркетингових заходів сприятиме підвищенню лояльності покупців, що проявиться у здійсненні повторних покупок існуючими клієнтами і залученні нових покупців (дисконтними картками і подарунками). Це дозволить сформувати лояльне ставлення споживачів до МТП і його реклами серед родичів та друзів.

Здійснення зазначених дій дозволить МТП зменшити кількість своїх працівників і, тим самим, скоротити витрати, отримувати й

швидко обробляти значну кількість інформації про продаж та наявні товарні запаси, контролювати безпеку торгового об'єкту й удосконалювати систему продажу.

Специфіка діяльності МТП та обмеженість їх бюджету не дозволяють їм у повній мірі використовувати повноцінний маркетинг, тому доцільним є застосування ними партизанського маркетингу (англ. "guerrilla marketing"). Він являє собою нетрадиційний метод просування товарів і послуг (прихована реклама), спрямований на залучення нових клієнтів, одержання максимального результату при мінімальних витратах [60, с. 195].

Керівники МТП при здійсненні маркетингової політики мають брати за основу методи психології, фізіології та інші знання про природу людини, максимально використовувати креативне мислення у поєднанні з простими методами просування товарів і послуг.

Позитивний вплив на діяльність МТП матимуть такі інструменти партизанського маркетингу, як: телефонні дзвінки, візитні картки, буклети, листівки, що належать до дешевих рекламоносіїв. Доречним буде використання й безкоштовних способів просування, таких як: виступи на громадських заходах, членство в клубах, вдячні відгуки задоволених клієнтів.

Особливість дотримання МТП засад партизанського маркетингу полягає в тому, що для просування товарів чи послуг їм не обов'язково вкладати кошти, можна інвестувати час, енергію, уяву, інформацію. Завдяки недорогим партизанським рішенням МТП здатні швидко встановити довірливі і довготривалі взаємовідносини зі споживачами, стати більш активними та гнучкими на ринку [83, с. 144].

З метою удосконалення процесу управління маркетингом МТП, доречним буде використання ними бенчмаркінгу. Бенчмаркінг, як спосіб вивчення "чужого" досвіду і досягнень дозволить МТП орієнтуватись на передові стандарти якості та сервісу на ринку, швидше пристосовуватись до змін маркетингового середовища, уникати та долати чимало маркетингових ризиків (детально процес здійснення бенчмаркінгу МТП описано у підрозділі 3.1).

Основою здійснення маркетингу є інформація, тому МТП слід створити надійну та актуальну інформаційну базу. Вона буде запорукою прийняття ефективних управлінських рішень і формування чіткого уявлення про ринкову ситуацію. Доречним буде створення власного сайту чи сторінки в соціальних мережах, що дозволить отримувати інформацію з різних джерел й на основі залишених коментарів (критики, відгуків, рекомендацій).

Маркетинг завжди пов'язаний з невизначеністю, адже не існує чітких даних на основі яких можна його проаналізувати чи спрогнозувати, а відтак, для персоналу підприємства єдиними даними для роботи є спостереження, анкетування, опитування, тобто маркетингові дослідження. Вони є невід'ємною частиною маркетингу, адже дають уявлення про характер попиту споживачів та їх поведінку, діяльність контрагентів, вплив чинників маркетингового середовища.

З часом потреби МТП у маркетинговій інформації зростають відповідно до розширення впровадження в практику нових підходів до управління маркетингом. Чим більше МП прагне диференціювати свою продукцію, тим більше воно потребує точної й своєчасної інформації про ринок, споживачів і їх поведінку [119, с. 155].

Особливість запропонованого внутрішньоорганізаційного блоку форм реалізації ефективного управління маркетингом МТП полягає в наявності рекомендацій з ідентифікації і подолання маркетингових ризиків. На наш погляд, це дасть змогу в процесі управління маркетингом побудувати програму конкурентних переваг МТП.

Управління маркетинговими ризиками є новим процесом для МТП. Нині немає єдиного підходу до управління маркетинговими ризиками, а існуючі методи їх оцінки і подолання не дозволяють адекватно на них реагувати. Ефективними методами управління ризиками є: ухилення від ризику, його локалізація, дисипація та компенсація.

Основним способом ухилення МТП від ризику має бути страхування подій та їх результатів шляхом систематичного аналізу споживачів, відмови від послуг ненадійних замовників і постачальників [7, с. 103]. Іншим методом управління ризиками може стати їх локалізація. Труднощі реалізації цього методу пов'язані із необхідністю створення окремого малого проектного підприємства, яке й буде здійснювати ризикову маркетингову діяльність. Але, ці управлінські дії непосилі МТП.

На наш погляд, дієвим може бути метод розподілу (дисипації) маркетингового ризику МТП шляхом:

- одночасної діяльності декількох торгових об'єктів, що забезпечить компенсацію невдач одного з них, успіхом іншого;
- розширення асортименту товарів, що зробить непомітною відмову від окремих із них і забезпечить подальший стабільний попит;
- збільшення числа постачальників, що за умови відмови деяких із них від поставок, гарантуватиме своєчасне надходження продукції.

Ще одним методом управління ризиком є його компенсація шляхом формування матеріальних, фінансових та інформаційних

резервів. Ми переконані, що корисним буде створення матеріальних (страхових резервів товарів) та фінансових резервів, які забезпечать достатній рівень ліквідності та ефективне управління майном і капіталом. Набуває популярності створення інформаційних резервів (підключення до мереж комерційної інформації), що забезпечують своєчасний моніторинг маркетингового середовища.

Доцільним вважаємо в рамках управління маркетинговими ризиками МТП використання методу “активної ринкової позиції”, що проявляється у створенні зон стабільності навколо них. Доречно підприємствам збільшити фінансування управління маркетингом, що пришвидшить вирішення управлінських завдань, пов’язаних з товаропросуванням [79, с. 236–237].

Позитивні результати в запобіганні, зниженні ступеня дії і ліквідації маркетингових ризиків також матимуть, на наш погляд: наявність сучасного матеріального, технічного й інформаційного забезпечення, моніторинг новинок у галузі торгівлі і сферах близьких до неї. Попередити виникнення ризиків на МТП можна шляхом вибору оптимального методу збору й аналізу інформації, що не суперечить цілям і можливостям підприємств.

Є чимало методів з попередження, зменшення і подолання маркетингових ризиків. Але, найбільш ефективні результати МТП можуть отримати лише за умов комплексного, своєчасного та обґрунтованого використання різних підходів. Їх комбінації дозволять досягти оптимального співвідношення між рівнем зниження ризику і необхідними для цього додатковими витратами [26, с. 170]. Однак, слід пам’ятати, що ризик хоч і прийнято визначати як небезпеку несприятливих результатів очікуваного явища, все ж може мати позитивні результати і стати “шансом” на отримання прибутку.

Отже, внутрішньоорганізаційний блок форм реалізації ефективного управління маркетингом МТП України є невід’ємною частиною їх діяльності. Послідовне та цілеспрямоване здійснення визначених форм реалізації здатне забезпечити МТП вигідне місце на ринку, переконливі конкурентні переваги та лояльність споживачів.

Проте, МТП тісно взаємодіють зі своїми бізнес-партнерами та органами державної влади, що значною мірою впливають на них. Тому, поруч із запропонованими внутрішньоорганізаційними формами реалізації ефективного управління маркетингом МП, виникає потреба розробки зовнішньоорганізаційного блоку форм реалізації, що тісно пов’язані з їх зовнішнім середовищем існування та інфраструктурним забезпеченням.

Зовнішньоорганізаційний блок форм реалізації – це сукупність законодавчих, економічних, адміністративних (управлінських) та інформаційних процедур щодо здійснення ефективного процесу управління маркетингом МТП (табл. Р.2 додатку Р).

Все частіше в Україні відбувається лобіювання інтересів фінансової олігархії країни на користь формування і розвитку їх великих торговельних проектів. МТП обмежені в підтримці з боку державних структур. Це вимагає підвищення прозорості діяльності державних службовців, протидії кримінальному використанню ними свого становища в особистих інтересах і створенні адміністративних обмежень в сфері маркетингу, виключення можливості використання перевірок для знищення конкурентів [129].

Сьогодні є гостра необхідність здійснити ряд заходів з метою сприяння розвитку МТП. Відсутність належної інфраструктури, маркетингового досвіду й фінансового забезпечення, зумовлює потребу залучення МП до кластеризації (добровільного галузевого і територіального об'єднання з науковими установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади в бізнес-інкубатори й технопарки задля вирішення певних маркетингових питань і посилення конкурентних переваг один одного) [46, с. 51].

Успішність кластеру досягається, коли він стає місцем зустрічі інвесторів, підприємців, виробників, торговців і винахідників, що об'єднуються заради створення компетенцій та інновацій. Тому, ми вважаємо доречним створення бізнес-інкубаторів і молодіжних бізнес-центрів на базі вищих навчальних закладів для обслуговування підприємців-початківців та молодих підприємців.

Приналежність МТП до бізнес-інкубаторів і технопарків дасть їм змогу: обмінюватися досвідом, знаннями й ідеями з маркетингу; вільно користуватися маркетинговою інформацією один одного; отримання фінансування на тривалий термін без застави [71, с. 54]; доступу до консультаційних послуг з маркетингових питань.

Для подолання недоліків нормативно-правової бази здійснення маркетингової діяльності МТП, необхідним є:

- реформування системи сертифікації та стандартизації продукції, що дозволить зменшити витрати на перевірку якості товарів;
- введення системи стандартів, що заохочуватимуть споживання інноваційних товарів високої якості.

Зниження адміністративних перешкод сьогодні є складним та болючим напрямом державного сприяння розвитку МТП. Основними заходами з подолання адміністративних бар'єрів і корумпованості

органів державної влади мають стати:

- посилення антимонопольного контролю над діями органів державної влади для запобігання практик надання неформальних преференцій, застосування дискримінаційного підходу до надання послуг з питань маркетингу [90, с. 102];

- активізація діяльності органів влади і місцевого самоврядування із надання ресурсної підтримки підприємствам шляхом розповсюдження інформації щодо проведення торгів (тендерів на закупівлю товарів за державні кошти).

З метою покращення управлінських процесів з питань маркетингу на МТП варто:

- надавати допомогу підприємствам на початковому етапі здійснення ними маркетингової діяльності та вирішенні труднощів, пов'язаних з відсутністю управлінського досвіду;

- пропагувати добросовісну та соціально-відповідальну маркетингову діяльність МТП;

- постійно проводити переговори з виконавчою владою щодо здійснення маркетингової діяльності МП, створення різноманітних комітетів;

- щорічно проводити конференції та семінари за участі МТП для вирішення маркетингових проблем.

В рамках державної політики підтримки маркетингової діяльності МТП, на нашу думку, слід:

- запровадити систему організаційно-освітніх заходів щодо підвищення рівня знань та навичок з маркетингових питань;

- підвищувати рівень кваліфікації персоналу підприємств шляхом їх професійної підготовки, проведення конференцій, семінарів та круглих столів;

- здійснити заходи щодо попередження надходження фальсифікованих та неякісних товарів на ринок;

- розбудувати інфраструктуру МП, яка б забезпечувала інформаційні, консультаційні та навчальні послуги в сфері маркетингу;

- надавати МТП консультативно-методичні послуги з питань стандартизації, метрології та сертифікації товарів;

- підвищити якість укладення маркетингових угод шляхом створення спеціалізованих організацій, що допомагатимуть правильно заключати договори з партнерами і, тим самим, забезпечувати стійкість торгових операцій;

- здійснити заходи з реалізації потенціалу ринку;



– забезпечити розвиток кадрового потенціалу з маркетингових питань (доступні програми навчання, підвищення кваліфікації).

Невирішеною залишається проблема дефіциту фахівців з маркетингу на МП. Розв'язанню цього питання може сприяти створення державно-приватного партнерства за участі МП шляхом:

– висвітлення в засобах масової інформації питань підтримки та розвитку МТП;

– збору матеріалів і видання інформаційних довідників і буклетів;

– створення реєстру проведення місцевих, регіональних, загальнодержавних виставок, ярмарків та інших заходів економічного спрямування;

– залучення МП до процесу оптимізації руху товарно-грошових та інформаційних потоків між товаровиробниками і споживачами, забезпечення належних умов для здійснення процесу купівлі-продажу товарів народного споживання й надання різноманітних послуг споживачам.

В Україні діє ряд вищих навчальних закладів, що готують маркетологів, але часто вони не відповідають потребам ринку і вимогам МТП. Великі підприємства перенавчають своїх співробітників у власних корпоративних університетах або ж перенавчають безпосередньо на робочому місці.

Держава частково фінансує програми навчання фахівців з маркетингу, але вони потребують докорінної зміни. Для цього доцільно залучити МТП до співпраці з провідними університетами для навчання студентів потрібних спеціальностей та розробки освітніх стандартів і програм, формування вимог до випускників, організації стажувань й проведення лекцій.

З метою розробки регіональних програм підтримки розвитку маркетингової діяльності торговельних підприємств та подолання диспропорцій, що виникають через неоднакові умови їх функціонування, необхідно забезпечити фінансово-кредитну підтримку здійснення маркетингових заходів МП та підвищити освітній рівень підприємців з маркетингових питань.

Протекціоністські заходи органів державної влади окремих регіонів України спрямовані на захист локальних гравців і негативно діють на розвиток інфраструктури МП. Вона є певним “оточуючим середовищем” для підприємств і здатна досягнути усі сторони їх діяльності [52, с. 122].

Важливою складовою зовнішньоорганізаційного блоку форм реалізації ефективного управління маркетингом МТП є економічні

інститути (комплекс правил їх економічної поведінки). Здійснення низки економічних заходів здатне вирішити проблему фінансового забезпечення МТП і підвищити їх інвестиційну привабливість. Окремі з економічних заходів мають бути орієнтовані на маркетинг:

- створення спеціального фонду фінансування маркетингових програм МП для покриття їх маркетингових ризиків;

- забезпечення майнової підтримки підприємствам, що активно здійснюють маркетингові заходи (нежитлові приміщення на умовах ринкової вартості оренди, венчурного фінансування);

- створення та розміщення на сайтах місцевих органів влади бази даних потенційних інвесторів;

- стимулювання розвитку торгівлі у віддалених населених пунктах інструментами непрямой державної підтримки (надання землі на пільгових умовах або безкоштовно, а також пільг з податку на майно) [93, с. 106];

- посилення ринкової позиції МП через: стимулювання реалізації українських товарів та регіональних проєктів, залучення підприємств до участі у виставково-презентаційних заходах регіонального рівня, ініціювання ділової інтеграції МП із середніми й великими.

Виконання державою зазначених рекомендацій, дозволить МТП на рівних конкурувати з середнім бізнесом та іноземними партнерами, які діють у більш сприятливих умовах.

Зберегти ринкові позиції МТП нині можуть лише за умови високого рівня поінформованості про маркетингове середовище [52, с. 140]. Для розширення їх доступу до інформаційних ресурсів ми пропонуємо:

- удосконалити методичну базу інформаційно-аналітичного забезпечення шляхом розвитку практики обміну маркетинговим досвідом українських МТП з іноземними партнерами;

- проводити просвітницьку роботу в сфері маркетингової грамотності підприємців (круглі столи, конференції).

Реалізація цих заходів дозволить підвищити інвестиційну привабливість українських МТП та розширить їх здібності до роботи в умовах конкуренції. Активна участь підприємств у зазначених заходах є запорукою їх швидкого та стабільного зростання, вирішення важливих соціальних проблем суспільства і підвищення добробуту населення.

Запропоновані блоки форм реалізації ефективного управління маркетингом МТП свідчать про тісні взаємозв'язки між ними та зовнішнім середовищем, чинники якого слід враховувати у діяльності.

Внутрішньо- та зовнішньоорганізаційний блоки форм реалізації ефективного управління маркетингом МТП є гнучкими, а тому дозволяють контролювати діяльність на будь-якому етапі їх розвитку.

В міру зміни діяльності МТП та зовнішнього середовища, є необхідною адаптація визначених форм реалізації ефективного управління маркетингом до нових умов. Ми переконані, це сприятиме покращенню внутрішнього потенціалу МТП і зростанню їх ролі в національній економіці країни.

Управління маркетингом МТП України з урахуванням зазначених рекомендацій та форм його ефективного здійснення, дасть змогу підприємствам: вийти на нові ринки збуту чи завоювати нові сегменти раніше конкурентів; сформувати оптимальну систему ціноутворення, яка б задовольняла споживачів і давала бажані фінансові результати; підвищити задоволеність покупців шляхом покращення їх обслуговування та надання якісних товарів і послуг; підвищити працездатність та відповідальність персоналу.

Отже, комплексна реалізація внутрішньо- та зовнішньоорганізаційного блоків форм реалізації ефективного управління маркетингом МТП дозволить подолати негативні тенденції в їх функціонуванні і розвитку. Реалізація запропонованих шляхів удосконалення процесу управління маркетингом МТП може не лише дати позитивні результати їх діяльності, а й закласти міцний фундамент для довгострокового припливу інвестицій в країну, поліпшити бізнес-клімат України.

### **3.3. Оцінювання ефективності управління маркетингом малих торговельних підприємств**

Розвиток ринкових відносин господарювання в Україні є не лише умовою вільного ведення підприємницької діяльності і появи нових можливостей, а й передумовою виникнення низки проблем у діяльності МТП. Найвагомішими серед них є: загострення конкуренції на українському ринку, нестабільність попиту та пропозиції товарів і послуг, ускладнення механізмів управління.

В такій ситуації МТП України змушені використовувати у своїй діяльності нові, більш ефективні методи, моделі та механізми управління. При цьому, важливою умовою їх розробки є своєчасна й чітка оцінка ефективності діяльності МТП.

Загальна ефективність діяльності українських МТП являє собою сукупність ефективностей фінансової, торговельної, кадрової, інноваційної та маркетингової діяльності. Однак, в умовах розвитку ринкової економіки, маркетингова концепція управління стає більш вагомішою для підприємств, а для розробки та реалізації успішної маркетингової політики українських МТП особливої актуальності набуває оцінка ефективності управління маркетингом на них.

Для оцінки ефективності запропонованих методичних положень щодо управління маркетингом МТП, проведемо їх апробацію та розрахуємо економічний ефект від їх впровадження. Зазначимо, що реалізація запропонованих етапів управління маркетингом МТП України передбачає врахування організаційних особливостей, які залежать від структури і специфіки досліджуваного підприємства, а також потребує аналізу існуючого процесу управління маркетингом підприємства.

Об'єктом дослідження взято споживче товариство "ЛІМП", основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля будівельними матеріалами. До складу досліджуваного споживчого товариства "ЛІМП" належить 2 магазини загальною площею 264 м<sup>2</sup>, з яких 182 м<sup>2</sup> – відведено під торговельні зали.

Споживче товариство "ЛІМП" володіє таким кадровим потенціалом: директор, два керуючих магазинами, бухгалтер, шість продавців-консультантів, два вантажники, водій. Директор досліджуваного споживчого товариства "ЛІМП", керівники магазинів і один продавець-консультант мають повну вищу економічну освіту, решта ж працівників МТП мають лише повну середню освіту.

Маркетинг досліджуваного споживчого товариства "ЛІМП" має цілий ряд особливостей, що визначаються специфікою діяльності такого типу підприємства, зокрема:

1. Відсутність маркетингового відділу та штатного професійного маркетолога. Більшість маркетингових функцій покладено на керівника МТП, в тому числі:

- розробка концепції організації маркетингової діяльності підприємства та створення умов для її реалізації;
- організація маркетингових досліджень;
- пошук та систематизація інформації про ринкову ситуацію, асортимент і ціни на будівельні матеріали;
- збір інформації про головних конкурентів, виявлення їх сильних і слабких сторін, особливості цінової, товарної та збутової політики, форми здійснення розрахунків;

- розробка пропозицій щодо ефективного розподілу і використання всіх ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових;
- проведення економічного аналізу товарного асортименту та його оптимізація;
- визначення потреб покупців у товарах, які продає підприємство та виявлення потреб у нових видах товарів;
- координація діяльності всіх працівників щодо збору та аналізу комерційно-економічної інформації.

2. Відсутність чітко розподілених обов'язків щодо виконання маркетингових заходів між керуючими магазинами та працівниками підприємства. Тому, ефективне управління маркетингом досліджуваного споживчого товариства вимагає встановлення взаємозв'язку між структурою підприємства і маркетинговими функціями, що дозволило б раціонально реалізувати весь комплекс маркетингу.

3. Змішаний характер маркетингових заходів, зумовлений тим, що споживче товариство “ЛІМП” поєднує в собі одночасно характерні риси торговельного підприємства та підприємства сфери обслуговування.

4. На досліджуваному МТП не використовуються методичні підходи до збирання та аналізу маркетингової інформації, що негативно позначається на якості проведення маркетингових досліджень, зокрема в напрямку вивчення попиту і вимог покупців до асортименту товарів.

5. За рівнем управління маркетингом (відповідно до рис. 2.7 підрозділу 2.3 монографії) досліджуване споживче товариство “ЛІМП” належить до групи МТП із середнім рівнем управління маркетингом III типу (в ході опрацювання даних анкети, заповненої керівником, встановлено, що кількість балів досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП” становить 14).

Приналежність досліджуваного споживчого товариства до цієї групи МТП дає змогу стверджувати, що управління маркетингом на ньому здійснюється, у першу чергу, в напрямку стимулювання збуту. Керівник споживчого товариства “ЛІМП” бере до уваги лише найсуттєвіші фактори маркетингового середовища, головне місце у діяльності МТП належить політиці максимізації прибутку, хоча все ж окремі побажання споживачів враховуються.

6. Проведений SWOT-аналіз досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП” дозволив нам виявити ключові ринкові загрози і потенційні можливості МТП, його сильні та слабкі сторони (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**SWOT-аналіз споживчого товариства “ЛІМП” (узагальнено автором за результатами власного дослідження)**

<p align="center">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на інші ринки регіону</li> <li>2. Збільшення обороту роздрібно́ї торгівлі</li> <li>3. Залучення нових постачальників товарів</li> <li>4. Розширення торговельних можливостей</li> <li>5. Розширення асортименту товарів</li> </ol>	<p align="center">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лояльність покупців</li> <li>2. Мотивований персонал</li> <li>3. Перевага по витратах</li> </ol>
<p align="center">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень конкуренції</li> <li>2. Низька купівельна спроможність населення</li> <li>3. Уповільнення росту ринку</li> <li>4. Зміна потреб і смаків покупців</li> </ol>	<p align="center">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність єдиної інформаційної бази</li> <li>2. Залежність від постачальників</li> <li>3. Неefективне управління</li> <li>4. Внутрішні проблеми</li> <li>5. Відставання в сфері маркетингових досліджень</li> <li>6. Низька маркетингова спроможність</li> <li>7. Обмеженість фінансових ресурсів</li> </ol>

Враховуючи вищезазначені особливості забезпечення ефективного управління маркетингом, досліджуване підприємство “ЛІМП” потребує:

- оцінки ефективності процесу управління та виявлення його недоліків, аналізу розподілу функцій серед працівників і дослідження взаємодії між ними, встановлення інформаційних зв’язків між етапами управління маркетингом;

- розробки функціональної моделі та методичних рекомендацій щодо реалізації управління маркетингом, що дозволило б підвищити його ефективність на досліджуваному МТП.

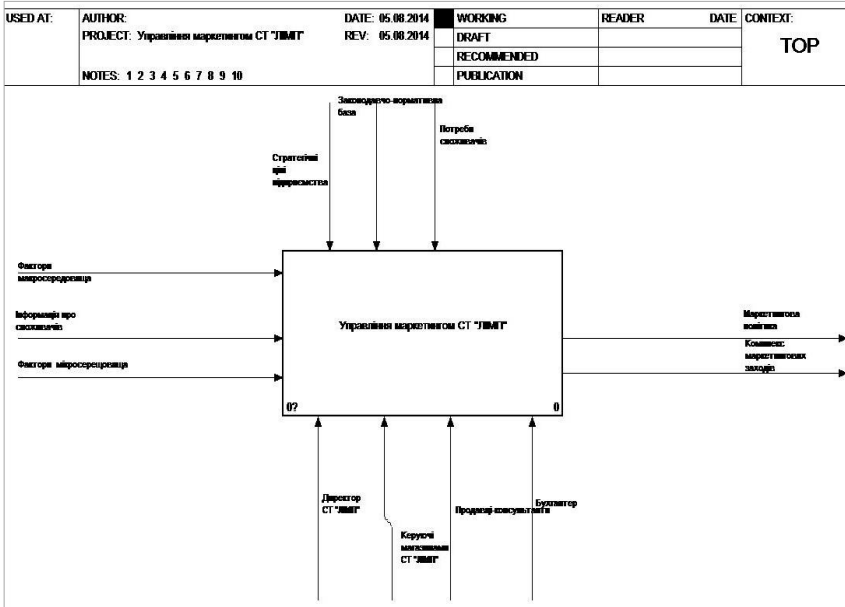
Для оцінювання ефективності існуючого процесу управління маркетингом споживчого товариства “ЛІМП” побудуємо структурно-функціональну модель типу AS-IS бізнес-процесу “Управління маркетингом МТП”, використовуючи методологію IDEF0, яка дозволяє представити досліджуваний процес у вигляді контекстної та декомпозиційної діаграм.

Вибір методології IDEF0 зумовлений її перевагами у дослідженні бізнес-процесів підприємства, до яких можна віднести [169]:

- визначення меж робіт (входи, виходи системи), які дозволяють чітко встановити та описати об’єкт моделювання;
- отримати покрокові процедури бізнес-процесу;

– визначити інформацію, яка використовується на кожному етапі процесу та забезпеченість ресурсами.

Побудована модель виду AS-IS дозволяє знайти слабкі місця в процесі управління маркетингом досліджуваного МТП “ЛІМП”, а також виявити функції, що дублюються на підприємстві та роботи, незабезпечені ресурсами (рис. 3.6).



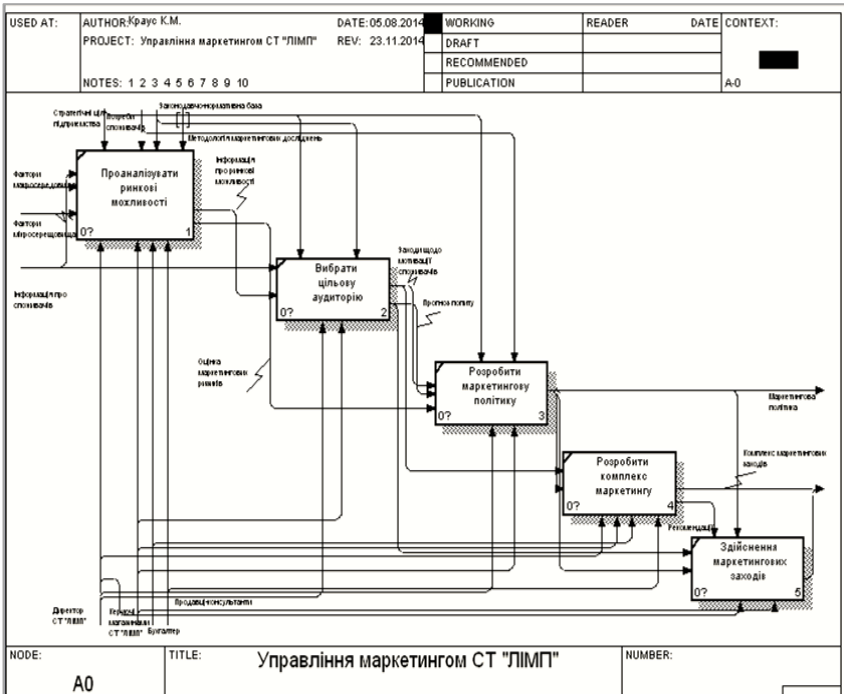
**Рис. 3.6. Контекстна діаграма моделі AS-IS для споживчого товариства “ЛІМП” (побудовано автором за результатами власного дослідження)**

Кожен бізнес-процес, який аналізується за допомогою методології IDEF0 описується з допомогою входу, виходу, управління та механізму. Вхід контекстної діаграми нульового рівня (A0) визначає інформацію, яка використовується при управлінні маркетингом МТП (факторів макро- та мікросередовища), вихід – визначає остаточний результат, який отримує підприємство здійснюючи управління маркетингом.

Процес управління маркетингом досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП” керується нормативно-правовим забезпеченням, стратегічними цілями МТП та потребами споживачів, оскільки

основною метою споживчого товариства є задоволеність покупців від придбаного товару. Механізм функціонування бізнес-процесу “Управління маркетингом МТП” забезпечують: директор, керівники магазинів МТП, продавці-консультанти та бухгалтер.

Декомпозиція бізнес-процесу управління маркетингом споживчого товариства “ЛІМП” складається з п’яти процесів (рис. 3.7). Проаналізуємо їх зміст, спираючись на розроблені етапи процесу управління маркетингом МТП (підрозділ 1.3 монографії).



**Рис. 3.7. Декомпозиція контекстної діаграми моделі AS-IS для споживчого товариства “ЛІМП” (побудовано автором за результатами власного дослідження)**

Перший етап (A1) “Аналіз ринкових можливостей досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП” передбачає проходження таких кроків: аналіз дійсних і потенційних споживачів, оцінка маркетингових ризиків, оцінка маркетингового середовища, дослідження постачальників товарів, маркетингові дослідження і



маркетингова інформація. Проаналізуємо особливості їх реалізації на даному МТП.

Аналіз дійсних і потенційних споживачів здійснюють керуючі магазинами та продавці-консультанти споживчого товариства “ЛІМП”. 74 % усіх покупців досліджуваного підприємства – це чоловіки, адже вони, зазвичай, частіше купують будівельні матеріали та господарчі товари. Саме тому, зусилля зі збуту та продажу спрямовані, в основному, на осіб, які купують товари у підприємства.

Покупцями товарів споживчого товариства “ЛІМП” здебільшого є жителі селища, що проживають у районі, де він розташований. Основну частку покупців складають особи віком від 27 до 56 років. Суттєвим недоліком в сфері реалізації даного етапу на досліджуваному МТП є те, що керівником споживчого товариства досліджуються лише дійсні покупці, тоді як потенційні покупці залишаються поза увагою.

Зазначимо, що при проведенні маркетингових досліджень особливу увагу необхідно приділяти оцінці купівельної спроможності покупців споживчого товариства “ЛІМП”. Найбільша кількість покупців досліджуваного МТП – це фізичні особи з доходом 1,1-2 тис грн (54 %), покупці із доходами менше 1,1 тис грн становлять 13 %, а решта – 33 % – це покупці із доходом більшим 2 тис грн. Тобто, покупці споживчого товариства “ЛІМП” належать до різних соціальних груп, що має вагомe значення при виборі моделі маркетингової поведінки підприємства на ринку.

Оцінюючи маркетингове середовище директор МТП “ЛІМП” здійснює оцінку незначної кількості факторів внутрішнього мікросередовища (персоналу, іміджу, фінансових ресурсів), зовнішнього мікросередовища (конкурентів, споживачів, посередників, постачальників) та макросередовища (соціального і політико-правового середовища, економіки).

Поза увагою залишається низка факторів, зокрема: внутрішнього (культура підприємництва, організація діяльності, система управління, інфраструктура, маркетинг) і зовнішнього мікросередовища (контактні аудиторії), макросередовища (культурно-освітнє, природно-географічне, інформаційне і науково-технічне середовище, демографічна ситуація) та чинники міжнародного середовища.

Щодо оцінювання відносин із постачальниками, то їх слід охарактеризувати як довірливі та довготривалі. При цьому, керівник досліджуваного МТП постійно відстежує цінову політику постачальників та регулярність їх поставок.

Керівник споживчого товариства “ЛІМП” здійснює маркетингові дослідження, однак лише за окремими напрямками (конкуренти, постачальники, покупці), що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про ринкову ситуацію та стан його учасників. Єдина маркетингова інформаційна база в МТП відсутня, що негативно впливає на забезпечення постійного зв'язку між продавцями та покупцями споживчого товариства.

Важливим недоліком першого етапу процесу управління маркетингом досліджуваного МТП “ЛІМП”, що суттєво впливає на його ефективність, є відсутність оцінювання керівником споживчого товариства маркетингових ризиків.

Другий етап (А2) “Вибір цільової аудиторії споживчого товариства “ЛІМП” передбачає позиціонування МТП на ринку, мотивацію вибору споживачами підприємства, прогнозування попиту.

Позиціонування підприємства на ринку пов'язане зі зручним розташуванням магазинів досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП” поблизу концентрації людських потоків (місця проживання та роботи покупців, поблизу зупинки громадського транспорту), що дає значну перевагу МТП “ЛІМП” перед конкурентами.

Зручне розташування магазинів і їх графік роботи розглядаються споживачами, як основні фактори привабливості. Директор досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП” і керуючі його магазинами періодично здійснюють позиціонування з метою виявлення слабких і сильних сторін МТП.

Мотивація вибору покупцями підприємства реалізується керівником споживчого товариства “ЛІМП” через широкий асортимент товарів та відповідністю ціни на товари рівню платоспроможності покупців.

Однак, на досліджуваному МТП відсутня така важлива складова даного етапу як вимірювання і прогнозування попиту, що негативно позначається на визначенні оптимального розміру і частоти поповнення складських запасів.

Третій етап (А3) “Розробка маркетингової політики підприємства, здійснення бенчмаркінгу” реалізується директором досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП”, який систематично визначає та вивчає коло питань і проблем, з якими можуть зіткнутися його працівники у своїй щоденній роботі. Однак, на даному МТП відсутній бенчмаркінг, що в свою чергу, впливає на ефективність прийняття оптимальних рішень щодо розвитку підприємства та переймання кращих методів їх роботи.

На четвертому етапі (А4) “Розробка комплексу маркетингу, планування маркетингу” передбачається реалізація таких кроків:

1. Встановлення цін на товари. На ринку, з урахуванням завдань, що стоять перед досліджуваним споживчим товариством “ЛІМП”, ціноутворення може вирішити наступні проблеми:

- отримання планової норми прибутку, яку забезпечують конкурентоздатність і швидка реалізація товарів підприємства;

- створення грошового запасу у випадку, коли підприємство має проблеми зі збутом, приплив грошей може бути важливішим за прибуток. Іноді вартість наявних товарів така, що їх краще продати за ціною, яка дорівнює або нижча від собівартості, ніж зберігати їх на складі, очікуючи зміни кон’юнктури ринку;

- забезпечення заданого обсягу продажу, коли заради утримання довгострокової позиції на ринку і збільшення обсягів реалізації можна поступитися часткою прибутку;

- завоювання престижу – ефективний спосіб у випадках, коли покупець не має сумнівів щодо якості тих чи інших товарів.

Для реалізації даного кроку директор та бухгалтер досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП” використовують витратний метод при встановленні цін на товари.

2. Мерчандайзинг: викладенню товарів керуючі магазинами підприємства “ЛІМП” у торговельному залі не надають значної уваги. В першу чергу, враховується оптимізація розміщення товарів у залі, враховуючи габаритність та небезпечність значної кількості будівельних матеріалів. Однак, зручність і швидкість пошуку покупцями до необхідних товарів залишається поза увагою керівника досліджуваного МТП.

3. Асортиментна політика: асортимент досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП”, представлений такими будівельні матеріали:

- матеріали для несучих конструкцій: природні камені, кераміка;

- оздоблювальні матеріали та вироби, призначені для надання декоративних властивостей будівельним конструкціям, а також для захисту матеріалів цих конструкцій від впливу зовнішніх факторів (вироби на основі полімерів і цементу, синтетичні фарби, деревно-волокнисті плити, облицювальні керамічні плитки, вологостійкі шпалери та плівки, суха гіпсова штукатурка і т.п.);

- теплоізоляційні матеріали, призначення яких – зведення до необхідного рівня втрат тепла крізь будівельні конструкції із забезпеченням потрібного теплового режиму (мінераловатні вироби, теплоізоляційні пластмаси, піноскло);

– акустичні матеріали, звукопоглинаючі й звукоізоляційні вироби, призначені для зниження рівня “шумового забруднення” помешкання до регламентованих меж;

– гідроізоляційні й покрівельні матеріали для створення водонепроникних прошарків у будинках та спорудах, які піддаються впливу води і водяної пари: покрівельне залізо, азбоцементні плити, рулонні матеріали на основі полімерних;

– герметизуючі матеріали – для обробки стиків різних конструкцій.

Для підвищення ефективності асортиментної політики на ринку директор досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП” систематично оновлює асортимент своїх товарів.

4. Стандарти обслуговування: ні директор МТП “ЛІМП”, ні керуючі його магазинами у своїй роботі не приділяють належної уваги стандартам обслуговування.

5. Персонал підприємства: з огляду на колективний характер роботи споживчого товариства “ЛІМП” і високу ступінь поінформованості його співробітників, заміна будь-якої посадової особи неминуче призводить до тимчасового збою у торговельному процесі, витоку комерційної інформації.

Крім того, незалежно від причин, що спонукали працівника до зміни місця роботи, подальші пошуки нового роботодавця (як правило, в тому ж секторі економіки), навіть при коректній мотивації, прямо чи опосередковано сприяють поширенню негативної інформації про попереднє місце роботи.

6. Стимулювання купівельного попиту: продавці-консультанти досліджуваного споживчого товариства “ЛІМП” використовують такі способи стимулювання, як спонукання покупців до здійснення першої та повторної купівлі, розпродаж неліквідних товарів.

Щодо планування маркетингу, то зазначений елемент в споживчому товаристві “ЛІМП” не реалізований.

П’ятий етап (А5) “Здійснення маркетингових заходів” реалізовано лише щодо контролю маркетингу, зміст якого проявляється в тому, що керівник досліджуваного МТП “ЛІМП” здійснює контроль за виконанням річних планів – співставлення поточних показників з цифрами річного плану, за рентабельністю підприємства. Разом з тим, такий важливий, на наш погляд, елемент процесу управління маркетингом МТП, як формування маркетингового мислення на досліджуваному споживчому товаристві “ЛІМП” не береться до уваги.

Такі дії керівника споживчого товариства щодо здійснення маркетингових заходів та відсутність комплексності й обґрунтованості

у прийнятті управлінських рішень щодо розробки маркетингового комплексу підтверджують неможливість формування керівником МТП “ЛІМП” ефективної концепції лояльності споживачів. У свою чергу, відсутність прихильності покупців та непоширення ними позитивних відгуків про дане підприємство, є суттєвою перешкодою на шляху ефективного управління маркетингом на ньому.

В підтвердження відмінностей між “ідеальним” та реальним (у споживчому товаристві “ЛІМП”) процесами управління маркетингом МТП, узагальнено результати власного дослідження в таблицю 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Порівняльна характеристика “ідеального” та реального процесу управління маркетингом МТП України (складено автором за результатами власних досліджень)**

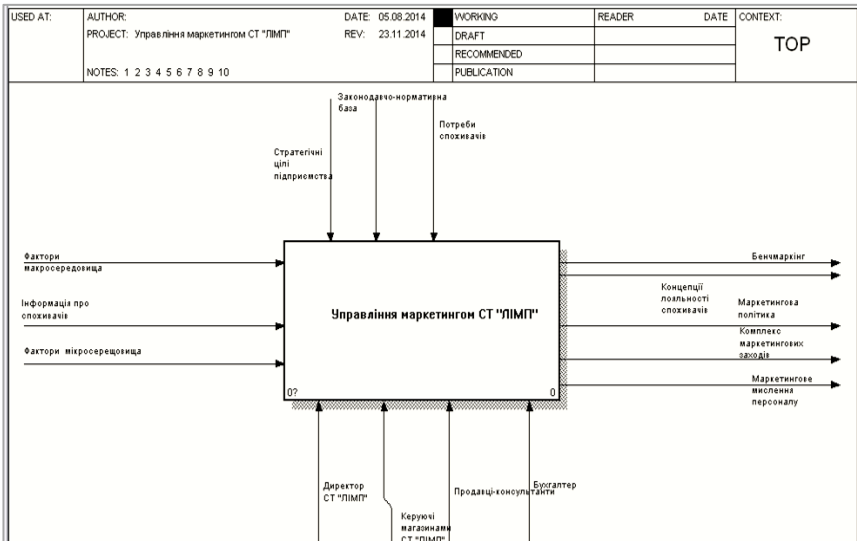
Етапи процесу управління маркетингом	Характерні риси “ідеального” процесу управління маркетингом	Характерні риси реального процесу управління маркетингом
1	2	3
<b>1. Аналіз ринкових можливостей</b>		
аналіз дійсних і потенційних споживачів	глибоке дослідження потреб і запитів споживачів; вивчення поведінки покупців, мотивів здійснення ними покупок і їх купівельної спроможності	дослідження лише дійсних покупців; мало уваги приділяється вивченню купівельної здатності споживачів
оцінка маркетингових ризиків	ідентифікація маркетингових ризиків з метою запобігання чи компенсації їх негативного впливу	маркетингові ризики не оцінюються
оцінка маркетингового середовища	всєбічна оцінка, моніторинг та врахування чинників усіх рівнів маркетингового середовища	дослідження окремих факторів мікро- та макросередовища
дослідження постачальників товарів	постійне й ретельне відстеження політики постачальників	систематичне відстеження політики постачальників
маркетингові дослідження і маркетингова інформація	проведення маркетингових досліджень з метою формування на основі їх результатів системи маркетингової інформації	маркетингові дослідження відбуваються лише за окремими напрямками; єдина база маркетингової інформації відсутня
<b>2. Вибір цільової аудиторії</b>		
вимірювання і прогнозування попиту	вивчення купівельного попиту споживачів шляхом проведення виставок-продажів	вимірювання і прогнозування попиту не здійснюється

Продовження таблиці 3.4

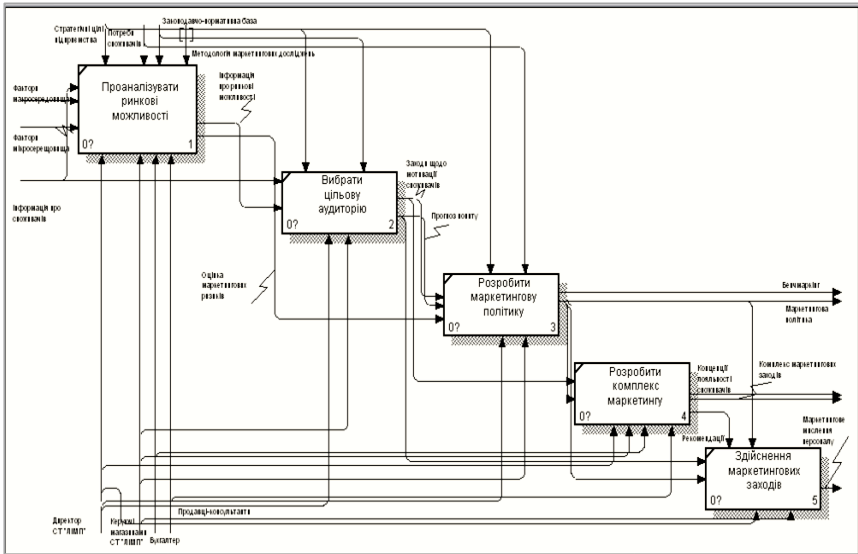
1	2	3
мотивація вибору споживачами підприємства	здійснюються спеціальні дослідження задля вивчення ставлення споживачів до певних товарів, підприємства	мотивація вибору споживачами підприємства здійснюється через розширення асортименту товарів та лояльну цінову політику
позиціонування МТП на ринку	порівняння складових маркетингу підприємства з показниками конкурентів з метою виявлення його сильних і слабких сторін	позиціонування підприємства здійснюється періодично
<b>3. Розробка маркетингової програми, здійснення бенчмаркінгу</b>		
	маркетингова програма містить опис виконуваних персоналом завдань і шляхи вирішення проблем; визначаються напрями розвитку та можливості для їх реалізації з урахування досвіду лідерів ринку і конкурентів	періодично визначається коло питань і проблем, з якими може зіткнутись персонал, однак відсутній бенчмаркінг
<b>4. Розробка комплексу маркетингу, планування маркетингу</b>		
персонал підприємства	професійна підготовка персоналу, створення ефективної системи його мотивації	заміна працівника веде до тимчасового збою у торговельному процесі і витоку комерційної інформації
мерчандайзинг	раціональне представлення товарів у торговому залі задля забезпечення зручності, доступності та безпечності для споживачів	враховується габаритність товарів залі, але зручність та швидкість доступу покупцями до товарів залишається поза увагою
встановлення цін на товари	ціни встановлюються відповідно до ринкових умов господарювання, можливостей підприємства та купівельної спроможності споживачів	ціни встановлюються відповідно до ринкових умов, дій конкурентів та з урахуванням завдань, що стоять перед підприємством
стандарти обслуговування	надання споживачам якісних додаткових послуг до, під час і після здійснення ними покупок	стандартам і культурі обслуговування споживачів приділяється неналежна увага
асортиментна політика	асортимент враховує попит споживачів	асортимент широкий, але потребує оновлення
стимулювання купівельного попиту	здійснюється комплекс короточасних дій з метою спонукання покупців до здійснення покупок	відбувається спонукання покупців до здійснення першої та повторної покупки

1	2	3
<b>5. Здійснення маркетингових заходів</b>		
контроль маркетингу	контроль за виконанням планів і прибутковості, стратегічний контроль	контроль за виконанням річних планів
маркетингове мислення персоналу	уміти одночасно думати про клієнтів і відчувати за них; мати звичку перетілюватися в споживачів	дії щодо формування маркетингового мислення персоналу не здійснюються
<b>Формування концепції лояльності споживачів</b>		
	звичка підходити до бізнесу з позиції клієнта, розуміння емоцій, з якими він здійснює покупки	не є метою підприємства

Результатом аналізу досліджуваного бізнес-процесу “Управління маркетингом МТП” є створення моделі AS-TO-BE, яка є прототипом “ідеальної” організації бізнес-процесу (рис. 3.8, рис. 3.9) й призначена для більш чіткого розподілу ресурсів між операціями та дозволяє оцінити їх ефективність.



**Рис. 3.8. Контекстна діаграма моделі AS-TO-BE “ідеальної” організації бізнес-процесу споживчого товариства “ЛІМП” (побудовано автором)**



**Рис. 3.9. Декомпозиція контекстної діаграми моделі AS-TO-BE “ідеальної” організації бізнес-процесу споживчого товариства “ЛІМП” (побудовано автором)**

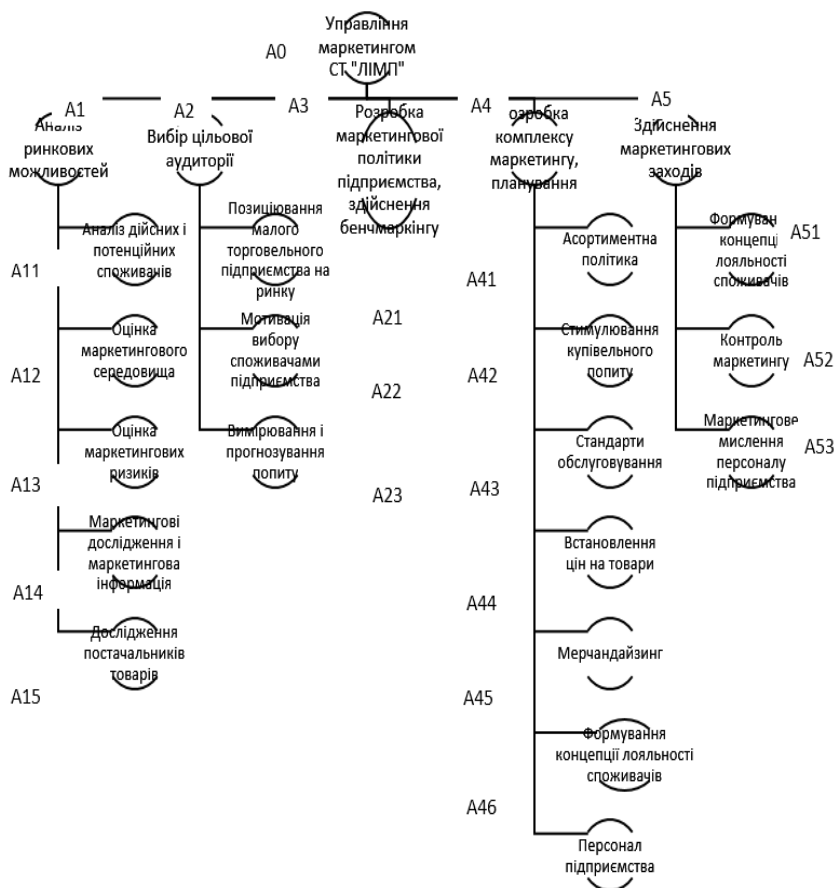
Побудуємо дерево процесів моделі AS-TO-BE, яке дозволить представити усі необхідні процеси у вигляді графу (рис. 3.10).

З метою встановлення зв'язків між виділеними функціями та структурою досліджуваного МТП побудуємо організаційно-функціональну модель (табл. С.1 додатку С), яка дозволить оптимізувати багаторівневу структуру системи та закріпити функції за організаційними ланками.

Для аналізу ефективності управління маркетингом МТП “ЛІМП” використаємо систематизовані у підрозділі 2.3 монографії показники та критерії оцінки рівня управління маркетингом українських МТП й визначимо ефективність управління, як адаптивну функцію від ефективної реалізації всіх процесів маркетингу.

В результаті проведеного наукового дослідження було виявлено, що МТП з “ідеальним” процесом управління маркетингом (зокрема, відповідно до моделі AS-TO-BE), згідно з використовуваною методикою при визначенні рівня управління маркетингом у підрозділі 2.3 монографії та розробленою анкетою, може набрати максимально можливу кількість балів, що становить 36 (100 % ефективності управління маркетингом, найвищий його рівень).





**Рис. 3.10. Дерево процесів моделі AS-TO-BE споживчого товариства "ЛІМП" (розробка автора)**

Що ж стосується досліджуваного МТП "ЛІМП", то воно за тією ж методикою розрахунку рівня управління маркетингом набрало лише 14 балів (табл. Т.1 додатку Т).

Для визначення ефективності управління маркетингом МТП "ЛІМП" за результатами впровадження моделі AS-TO-BE обчислимо наступний показник:

$$\Delta Y_M = \frac{Y_{M2}}{Y_{M1}}, \quad (3.1)$$

де  $Y_{M2}$  – інтегральний показник ефективності управління маркетингом СТ “ЛІМП” відповідно до моделі AS-IS;

$Y_{M1}$  – інтегральний показник ефективності управління маркетингом СТ “ЛІМП” відповідно до моделі AS-TO-BE.

Підставивши дані, отримані в результаті дослідження, маємо:

$$\Delta Y_M = \frac{14 \text{ балів}}{36 \text{ балів}} = 0,3889 \text{ або } 38,89\%.$$

Отриманий показник ефективності управління маркетингом споживчого товариства “ЛІМП”, який становить 38,89 % підтверджує факт, що досліджуване МТП відноситься до суб’єктів господарювання із середнім рівнем управління маркетингом III-го типу (рис. 2.7 підрозділу 2.3 монографії). Крім того, це дає нам змогу також стверджувати, що в управлінні маркетингом СТ “ЛІМП” є чимало вагомих недоліків, що й не дозволяє йому в повній мірі розкрити та реалізувати свій потенціал в напрямі управління маркетингом.

Побудована структурно-функціональна модель типу AS-IS бізнес-процесу “Управління маркетингом МТП” СТ “ЛІМП”, дозволила представити досліджуваний процес у вигляді контекстної та декомпозиційної діаграм, що дало змогу виявити входи і виходи процесу управління маркетингом й описати його для досліджуваного МТП, отримати поетапні процедури бізнес-процесу й визначити інформацію, що використовується на кожному етапі процесу.

Побудована модель типу AS-IS дозволила також виявити слабкі місця в управлінні маркетингом досліджуваного МТП “ЛІМП”, визначити функції кожного співробітника в процесі управління маркетингом та забезпеченість цього процесу необхідними ресурсами.

Результатом аналізу досліджуваного бізнес-процесу “Управління маркетингом МТП” СТ “ЛІМП” стало створення моделі AS-TO-BE – прототипу “ідеальної” організації бізнес-процесу, в якій чітко визначено розподіл ресурсів і надходження інформації, учасники процесу управління маркетингом на кожному етапі та його результати.

Розроблена модель “ідеального” процесу управління маркетингом споживчого товариства “ЛІМП”, за умови послідовного та обґрунтованого його здійснення в умовах складної економічної ситуації в країні, здатна забезпечити МТП довготривалий комерційний успіх і переконливі конкурентні переваги на ринку.

## ВИСНОВКИ

У монографії узагальнено і запропоновано вирішення важливого наукового завдання, яке полягає у формуванні науково-теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетингом МТП. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Удосконалено підхід до визначення поняття “управління маркетингом” і запропоновано його розглядати як системну цілеспрямовану діяльність підприємства, що охоплює аналіз, дослідження, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на дослідження попиту, потреб і психології споживачів, мотивів їх поведінки, моральних цінностей, встановлення довірливих та етичних взаємовідносин у ланцюжку “маркетолог-споживач”, використання методів стимулювання збуту, пристосування до змін маркетингового середовища і забезпечення стійкої ринкової позиції.

2. Виявлено, що МТП сприяють поглибленню ринкових відносин в Україні, але обмеженість ресурсів, несистемне управління, недооцінка маркетингових досліджень, відсутність духу ініціативи та свободи дій не дозволяють їм зайняти належне місце в економічній системі країни.

Встановлено, що кількість МТП становила на 01.01.2014 р. 95,30 % усіх підприємств цієї галузі в Україні, а обсяг реалізованої ними продукції склав лише 9,53 % обсягу реалізованої продукції всіма торговельними підприємствами, що не дозволило їм у повній мірі виконати їх економічну, соціальну та інноваційну функції.

3. Запропоновано розуміти під управлінням маркетингом МТП цілеспрямовану діяльність, що передбачає здійснення сукупності взаємопов'язаних етапів, таких як аналіз ринкових можливостей, вибір цільової аудиторії, розробка маркетингової програми і здійснення бенчмаркінгу, розробка комплексу маркетингу і планування маркетингу, здійснення маркетингових заходів, які орієнтовані на формування концепції лояльності споживачів.

Набула подальшого розвитку класифікація маркетингових ризиків МТП шляхом доповнення її посередницьким, постачальницьким, контактним і споживчим ризиками, які вказують на “проблемні” напрямки діяльності підприємств й пов'язані з налагодженням взаємовигідних відносин із бізнес-партнерами та контактними аудиторіями.

4. Визначено сучасний стан і умови діяльності МТП, що сприяло

розвитку науково-методичного підходу до обґрунтування залежності стану внутрішнього маркетингового мікросередовища МТП від чинників зовнішнього маркетингового мікросередовища на основі матричного методу, що дозволяє вчасно виявити сильні і слабкі сторони процесу управління маркетингом й за отриманими результатами забезпечити оптимальне співвідношення між їх внутрішніми можливостями й зовнішніми загрозами.

5. Шляхом анкетування досліджено процес управління маркетингом на 184 МТП Вінницької, Кіровоградської та Полтавської областей України (центральний регіон країни). Отримані результати дали змогу встановити організаційно-економічні чинники і суперечності процесу управління маркетингом МТП: відсутність маркетингової стратегії, фінансова незабезпеченість маркетингових заходів, ігнорування процесу управління маркетингом керівниками підприємств тощо.

6. Оцінка управління маркетингом МТП дала змогу виділити 9 їх груп і розподілити досліджувані підприємства за рівнем управління маркетингом. Так, до груп із високим рівнем управління маркетингом не належить жодне із 184 досліджуваних підприємств; до груп із середнім рівнем – відноситься 99 підприємств; до груп із низьким рівнем I-го та II-го типів – 85 МП. Розподіл досліджуваних підприємств свідчить, що їх керівники ще не усвідомили потребу управління маркетингом, оцінки маркетингового середовища і орієнтації на запити споживачів.

7. Удосконалено методичний підхід до здійснення бенчмаркінгу на МТП, в основу якого покладено оцінку доцільності та ефективності впровадження результатів дослідження передового досвіду підприємств-еталонів. Запропонований процес бенчмаркінгу орієнтований на вивчення досвіду лідерів українського ринку, але не передбачає бездумне наслідування чужих досягнень, а спрямований на подолання внутрішніх проблем і покращення управління маркетингом МТП.

8. Удосконалено теоретичний підхід до розробки форм реалізації управління маркетингом МТП України. Комерційний характер прояву ринкової і підприємницької природи відносин МТП на ринку розкрито через інформаційну функцію й функцію співробітництва, зміст яких відображають внутрішньо- і зовнішньоорганізаційний блоки форм реалізації ефективного управління маркетингом. Внутрішньоорганізаційний блок – це сукупність цілеспрямованих способів удосконалення управління маркетингом МТП, а

зовнішньоорганізаційний блок – це сукупність законодавчих, економічних, управлінських та інформаційних процедур щодо здійснення ефективного управління маркетингом МТП.

9. Оцінено ефективність управління маркетингом МТП шляхом побудови та порівняння структурно-функціональних моделей типу AS-IS і AS-TO-BE процесу управління маркетингом та представлення у вигляді контекстної і декомпозиційної діаграм існуючого й “ідеального” процесу управління маркетингом, що дозволило визначити розподіл наявних ресурсів і джерела надходження інформації, учасників процесу управління маркетингом МТП та його кінцеві результати. Отриманий результат оцінки ефективності управління маркетингом СТ “ЛІМП”, що становить 38,89 %, свідчить про те, що його рівень управління маркетингом є нижчим середнього, а тому підприємство нездатне у повній мірі розкрити і реалізувати свій потенціал у напрямку управління маркетингом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко В. С. Особливості організації служби маркетингових комунікацій на сучасному торговельному підприємстві / В. С. Артеменко, І. Г. Бубенець // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі ; [редкол.: О. І. Черевко (відп. ред.) та ін.]. – Х., 2010. – Вип. 1 (11). – С. 570–576.
2. Багиев Г. Л. Маркетинг : учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 736 с. : ил. – (Серия “Учебник для вузов”).
3. Балабаниць А. В. Система маркетингової взаємодії як об’єкт інтегрованого управління / А. В. Балабаниць // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 3 (43). – С. 39–48.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – 3-те вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2011. – 543 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонДУЕТ], 2009. – 245 с.
6. Балабанова Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : монографія / Л. В. Балабанова, Н. М. Гуржій; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2010. – 184 с. – (Школа маркетингового менеджменту).
7. Бець М. Т. Управління маркетинговими ризиками продавця / М. Т. Бець, Л. І. Кучер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, т. 1. – С. 99–105.
8. Белявцев М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств / М. Белявцев, М. Беспята // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 1. – С. 24–26.
9. Бойченко Н. А. Место и роль маркетинговых исследований в системе управления маркетинговыми технологиями / Н. А. Бойченко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. Серия: Экономические науки. – 2008. – № 3. – С. 150–154.
10. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2010. – 1472 с.

11. Бутенко Н. В. Управління маркетингом у сучасній корпорації / Н. В. Бутенко // Новий формат стратегії і тактики соціально-економічного розвитку України: людина, громада, держава. – К. : ВД “КОРПОРАЦІЯ”, 2005. – С. 208–230.
12. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики / З. С. Варналій. – 3-тє вид., стер. – К. : Т-во “Знання” : КОО, 2005. – 302 с.
13. Васильєв Г. А. Маркетинг розничного торгового підприємства : учеб. пособие / Г. А. Васильєв, А. А. Романов, В. А. Поляков. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2011. – 159 с.
14. Васильєва Т. А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, т. 1. – С. 160–171.
15. Васильченко А. О. Маркетинговая стратегия управления конкурентоспособностью строительных предприятий / А. О. Васильченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, т. 1. – С. 138–147.
16. Войчак А. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту / А. Войчак, В. Шумейко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 4. – С. 52–55.
17. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2009. – 328 с.
18. Воркут Т. А. Інформаційний комплекс забезпечення логістичного менеджменту підприємств [Електронний ресурс] / Т. А. Воркут, О. А. Карпенко. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/vntu/2008\\_17\\_2/17.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/vntu/2008_17_2/17.pdf). – Назва з екрана.
19. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – 7-ме вид. – К. : Лібра, 2010. – 720 с.
20. Голубева Т. Г. Бенчмаркінг как инструмент достижения успеха / Т. Г. Голубева // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 4. – С. 21–25.
21. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. – К. : ЦУЛ, 2009. – 264 с.
22. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – № 1 (27). – С. 253–258.
23. Грицино О. М. Фінансові аспекти організації малого бізнесу в Україні / О. М. Грицино // Економіка та держава. – 2011. – № 7. – С. 24–25.

24. Грошева И. Роль маркетинга в управлении инновационной деятельностью малых и средних промышленных предприятий / И. Грошева // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 6. – С. 95–104.

25. Губачов В. П. Фінансово-економічна криза та стан малого бізнесу в Україні / В. П. Губачов, Н. О. Корнева, К. С. Михайлова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 1 (32). – С. 99–102.

26. Гуржій Н. М. Система маркетингових ризиків в діяльності підприємств / Н. М. Гуржій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6 (181), т. 4. – С. 167–170.

27. Гусева И. Управление финансами предприятия: многоуровневый и маркетинговый подходы / И. Гусева, М. Подмарева // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 7. – С. 29–35.

28. Дайновський Ю. А. Маркетингові прийоми як спосіб нагромадження і використання досвіду маркетингової діяльності / Ю. А. Дайновський // Формування ринкової економіки. Спец. випуск “Маркетингова освіта в Україні”. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 155–165.

29. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу / Ю. А. Дайновський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 143–153.

30. Дайновський Ю. А. Управління факторами маркетингового впливу на поведінку покупців / Ю. А. Дайновський, Л. К. Глiненко // Формування ринкової економіки : збірник наукових праць. – № 30. – К. : КНЕУ, 2013. – С. 87–96.

31. Данніков О. В. Адаптація концепції холістичного (цілісного) маркетингу до реалій вітчизняного ринку / О. В. Данніков, Р. Б. Раупов // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 54–59.

32. Данніков О. В. Актуальні проблеми маркетингового забезпечення процесу управління оптово-роздрібних підприємств України / О. В. Данніков // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2014. – Вип. 2. – С. 83–90.

33. Данніков О. В. Впровадження зарубіжного досвіду застосування інноваційних бізнес-рішень операторами роздрібною торгівлі / О. В. Данніков // Формування ринкової економіки : збірник наукових праць. Спец. випуск. до 20-річчя кафедри менеджменту. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. – Ч. 1 – К. : КНЕУ, 2012. – С. 138–151.



34. Данько Т. П. Управление маркетингом : учебник / Т. П. Данько. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – XVIII, 334 с.
35. Демків Т. Міжнародна практика застосування спрощених (спеціальних) режимів оподаткування малого та середнього підприємництва / Т. Демків // Вісник Податкової служби України. – 2011. – № 10. – С. 9–10.
36. Диксон Питер Р. Управление маркетингом : [пер. с англ.] / Р. Питер Диксон. – М. : ЗАО “Издательство БИНОМ”, 1998. – 560 с.
37. Діяльність суб’єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва: стат. зб. / за ред. М. С. Кузнецова. – К. : Держкомстат України, 2014. – 498 с.
38. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Дойль П. ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
39. Драченко О. В. Особливості формування бренду міста [Електронний ресурс] / О. В. Драченко // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Серія: Економіка та менеджмент. – 2009. – Вип. 6 (22). – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_em/2009\\_6/16.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2009_6/16.pdf). – Назва з екрана.
40. Дрига С. Г. Мале підприємництво в Україні та країнах Європейського Союзу: зростання гетерогенності [Електронний ресурс] / С. Г. Дрига // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=104>. – Назва з екрана.
41. Дрига С. Г. Сучасні тенденції розвитку малого бізнесу в країнах Європейського Союзу [Електронний ресурс] / С. Г. Дрига // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=83>. – Назва з екрана.
42. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр “Академія”, 2001. – Т. 2. – 848 с.
43. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко. – К. : НАУ, 2001. – 204 с.
44. Єрмошенко М. М. Теорія і практика застосування засад маркетингового менеджменту в економіці України / М. М. Єрмошенко // Актуальні Проблеми Економіки. – 2001. – № 9–10. – С. 35–42.
45. Жарлінська Р. Г. Система ризиків в маркетинговій діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Р. Г. Жарлінська, Л. Ю. Буряченко, Д. А. Масляно. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/27\\_NNM\\_2009/Economics/52908.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NNM_2009/Economics/52908.doc.htm). –

Назва з екрана.

46. Забарна Е. М. Аналіз кластерного підходу як системи управління маркетингом регіону / Е. М. Забарна, О. Е. Папковська // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – № 2. – С. 48–52.

47. Затонацька Т. Г. Формування системи управління ризиками на підприємстві реального сектора економіки / Т. Г. Затонацька, І. В. Примак // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. – 2005. – № 75–76. – С. 34–39.

48. Захарова Т. И. Управление современным торгово-промышленным предприятием : монография / Т. И. Захарова, Д. Е. Стюрина, А. А. Иванов. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 216 с.

49. Заяць Т. А. Управління маркетингом на підприємстві : монографія / Т. А. Заяць, І. О. Тарлопов, О. О. Пилипенко. – Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2006. – 253 с.

50. Звягінцева О. Б. Роль управління якістю товару в маркетинговій діяльності підприємства / О. Б. Звягінцева // *Економіка харчової промисловості*. – 2009. – № 1. – С. 27–31.

51. Земляк С. В. Организационно-экономические аспекты управления маркетинговыми технологиями (на примере сферы малого бизнеса) : монография / С. В. Земляк. – М. : Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 2006. – 248 с.

52. Земляк С. В. Специфика маркетинговых технологий в отраслях сферы малого бизнеса : монография / С. В. Земляк. – М. : Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 2004. – 148 с.

53. Исаева Е. В. Эволюция маркетинговой концепции управления предприятием / Е. В. Исаева // *Проблемы современной экономики*. – 2009. – № 1. – С. 303–306.

54. Ілляшенко Н. С. Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу / Н. С. Ілляшенко // *Механізм регулювання економіки*. – 2009. – № 4 (Т. 2). – С. 42–47.

55. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій / С. М. Ілляшенко // *Актуальні Проблеми Економіки*. – 2010. – № 12. – С. 111–119.

56. Индекс инфляции (Україна) [Електронний ресурс] / Мінфін : фінансовий портал. – Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>. – Назва з екрана.

57. Інструкція щодо заповнення форм державних статистичних спостережень стосовно торгової мережі та мережі ресторанного господарства [Електронний ресурс] : Наказ Держкомстату України від

24.10.2005 р. № 327. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1350-05>. – Назва з екрана.

58. Карпенко Н. В. Соціально-економічні аспекти малого та середнього бізнесу в Україні / Н. В. Карпенко // Науковий вісник ПУСКУ. Серія: Економічні науки. – 2007. – № 1 (21). – С. 65–70.

59. Карпенко Н. В. Управління маркетинговою політикою підприємств / Н. В. Карпенко // Науковий вісник ПУЕТ. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 5 (50). – С. 231–234.

60. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу : монографія / Н. В. Карпенко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 363 с.

61. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Р. Стивен Кови. – М. : Альпина Паблишер, 2010. – 374 с.

62. Кожевіна Н. Малий бізнес в Україні займає 5–6 % ВВП [Електронний ресурс] / Н. Кожевіна // Тиждень від 20 травні 2011 року. – Режим доступу: <http://federation.org.ua/tochkazory/kozhevina>. – Назва з екрана.

63. Компаниец О. Основные проблемы перехода современных компаний к маркетинго-ориентированному управлению / О. Компаниец // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. – 2008. – № 5. – С. 92–97.

64. Корж М. Влияние психологических аспектов управления изменениями на эффективность управления маркетингом на предприятиях промышленной сферы / М. Корж // Економіст. – 2008. – № 9. – С. 66–69.

65. Коротков А. Категории управления в маркетинге / А. Коротков // Маркетинг. – 2005. – № 1. – С. 23–30.

66. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван ; [пер. с англ. А. Заякина]. – М. : Эксмо, 2012. – 240 с. – (Гуру менеджмента).

67. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. под науч. ред. С. Г. Жильцова. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 480 с.

68. Котлер Ф. Основы маркетинга : учебник / Ф. Котлер – М. : “Бизнес-книга”, 2006. – 699 с.

69. Краус Е. Н. Инновационные инструменты управления маркетингом малого торгового бизнеса в системной модернизации экономики Украины / Е. Н. Краус, Н. Н. Краус // Экономика и менеджмент систем управления. – 2013. – № 1.2 (7). – С. 243–250.

70. Краус К. М. Бенчмаркінг як інструмент маркетингової політики вітчизняних малих підприємств торгівлі / К. М. Краус // Інноваційна економіка. – 2012. – № 8 (34). – С. 208–214.

71. Краус К. М. Венчурне фінансування маркетингової політики малого торговельного бізнесу в Україні / К. М. Краус // Економічний часопис – XXI. – 2014. – № 1–2 (2). – С. 52–55.

72. Краус К. М. Внутрішньо-організаційні заходи з удосконалення управління маркетингом малих підприємств торговельної галузі [Електронний ресурс] / К. М. Краус // Ефективна економіка. – 2013. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1722>. – Назва з екрана.

73. Краус К. М. Вплив зовнішніх чинників на маркетингову та управлінську діяльність малих підприємств торговельної галузі України / К. М. Краус // Інституційні чинники розвитку підприємницьких структур : кол. монографія / за ред. д. е. н., проф. О. О. Непочатенко. – Умань : Видавничо-поліграфічний центр “Візаві”, 2013. – С. 277–283.

74. Краус К. М. Еволюція управління маркетингом підприємств / К. М. Краус // Наукове забезпечення процесів реформування соціально-економічних відносин в умовах глобалізації : матеріали VI наук.-практ. конф., 25–27.04.2012 р. – Сімферополь : Кримський інститут бізнесу, 2012. – С. 145–147.

75. Краус К. М. Значення й особливості управління маркетингом малих торговельних підприємств / К. М. Краус // Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 2.03.2012 р. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – С. 235–237.

76. Краус К. М. Інноваційні концепції маркетингу / К. М. Краус, І. В. Юрко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 3 (55). – С. 99–105.

77. Краус К. М. Ключові засади впровадження та здійснення маркетингового менеджменту на малих торговельних підприємствах / К. М. Краус // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : зб. тез IV Всеукр. міжвузівської наук.-практ. конф., 7–8.04.2011 р. – Рівне : НУВГП, 2011. – С. 178–179.

78. Краус К. М. Маркетингові інструменти конкурентної боротьби малих підприємств торгівлі / К. М. Краус // Маркетингове управління конкурентоспроможністю : тези доп. II Всеукр. наук.-практ. конф.

молодих вчених та студентів 25.03.2011 р. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. – С. 175–177.

79. Краус К. М. Маркетингові ризики малих торговельних підприємств: види, причини, шляхи уникнення та подолання / К. М. Краус // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 5 (68). – С. 233–238.

80. Краус К. М. Місце стратегічного маркетингу в діяльності малих торговельних підприємств України / К. М. Краус // Проблеми трансформаційних економік в умовах глобалізації : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. 23.03.2012 р. – Тернопіль : ТКІ, 2012. – С. 256–258.

81. Краус К. М. Місце та роль малих торговельних підприємств в економіці України / К. М. Краус // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2012. – № 10 (162). – С. 70–79.

82. Краус К. М. Особливості застосування концепцій управління маркетингом / К. М. Краус // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 6 (181), т. 4. – С. 98–105.

83. Краус К. М. Особливості реалізації партизанського маркетингу на малих підприємствах торгівлі / К. М. Краус // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17–18.04.2013 р. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2013. – С. 143–145.

84. Краус К. М. Особливості та функції маркетингу підприємств роздрібною торгівлі / К. М. Краус // Маркетинг у третьому тисячолітті : зб. тез наук. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих вчених, 18.05.2011 р. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2011. – Т. III, ч. II. – С. 66–67.

85. Краус К. М. Передумови і характерні риси здійснення маркетингового та інноваційного менеджменту на підприємствах України / К. М. Краус // Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки : тези I міжнар. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих вчених, 14 берез. 2014 р. – Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2014. – С. 160–161.

86. Краус К. М. Проблеми управління маркетингом малих торговельних підприємств та шляхи їх подолання / К. М. Краус // Організаційно-економічне, фінансово-кредитне і інституційно-правове забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та територіальних громад : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-

конф. молодих учених та студентів, 24–25.03.2011 р. / М-во фінансів України, М-во освіти і науки України, Буковинська державна фінансова академія. – Чернівці : БДФА, 2011. – С. 170–172.

87. Краус К. М. Проблемні аспекти організації маркетингової діяльності малих підприємств торговельної галузі України / К. М. Краус // Економіка. Фінанси. Право. – 2012. – № 9. – С. 29–31.

88. Краус К. М. Розвиток малих торговельних підприємств – запорука соціально-економічної стабільності України / К. М. Краус // Вісник Львівської державної фінансової академії. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 22. – С. 101–110.

89. Краус К. М. Світовий досвід й українські реалії управління маркетингом / К. М. Краус // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 4 (70). – С. 322–329.

90. Краус К. М. Система заходів по удосконаленню управління маркетингом малих торговельних підприємств / К. М. Краус // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7 (145). – С. 99–103.

91. Краус К. М. Стратегія фінансової стабілізації підприємств (на прикладі Центральної спілки споживчих товариств України) : монографія / К. М. Краус, Н. М. Краус. – Полтава : Дивосвіт, 2010. – 142 с.

92. Краус К. М. Українська практика управління маркетингом малих торговельних підприємств / К. М. Краус // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. – 2014. – № 1 (16). – С. 87–96.

93. Краус Н. М. Тіньовий та офіційний сектори економіки: антагоністичне співіснування і взаємодія : монографія / Н. М. Краус. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 175 с.

94. Крикунов М. Кому он нужен, этот маркетинговый менеджмент? / М. Крикунов // Маркетинг и реклама. – 2009. – № 6 (154). – С. 24–28.

95. Кудлай В. Г. Теоретичні аспекти управління маркетингом підприємства / В. Г. Кудлай // Економіка. Фінанси. Право. – К. : АФ “Аналітик”. – 2007. – № 2. – С. 7–10.

96. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / Г. І. Купалова. – К. : Знання, 2008. – 639 с.

97. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с. : ил. – (Серия “Классика МВА”).

98. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : [пер. с фр.] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589

с.

99. Лохман Н. Маркетинговий підхід до організації діяльності торговельного підприємства / Н. Лохман // Торгівля і ринок України. Вип. 14., Т. І: Тематичний зб. наук. пр. / ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – С. 141–145.

100. Мажинський Р. В. Управління маркетинговими ризиками на торговельних підприємствах / Р. В. Мажинський // Вісник ДонНУЕТ. – 2003. – № 4. – С. 197–203.

101. Маркетинг менеджмент. Научное издание / Под ред. Балабановой Л. В. – Донецк : ДонДУЭТ, 2001. – 594 с.

102. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / під заг. ред. М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. – К. : ЦУЛ, 2006. – 407 с.

103. Маркіна І. А. Управління розвитком малих підприємств під впливом факторів макросередовища : монографія / І. А. Маркіна, Н. В. Бакало. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 153 с.

104. Маркіна І. А. Управління якістю торговельного обслуговування підприємств роздрібної торгівлі : монографія / І. А. Маркіна, В. А. Панченко. – Кіровоград : ТОВ “Імекс-ЛТД”, 2010. – 128 с.

105. Маслов Д. В. Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 8. – С. 24–28.

106. Маслов Д. В. Применение бенчмаркинга на малых и средних предприятиях [Электронный ресурс] / Д. В. Маслов, Э. А. Белокоровин. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controlling/small\\_benchmark.shtml?printversion](http://www.cfin.ru/management/controlling/small_benchmark.shtml?printversion). – Назва з екрана.

107. Мельниченко Л. Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции / Л. Н. Мельниченко // Маркетинг в России за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 3–16.

108. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2014 року : стат. зб. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – 125 с.

109. Міт'яєва Т. Л. Маркетинг відносин у системі управління підприємством / Т. Л. Міт'яєва, А. Г. Кіріла // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі [ред. кол. О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. – Харків, 2010. – Вип. 1. – С. 660–667.

110. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учеб. пособие / Моисеева Н. К., Конышева М. В. ; под ред. Н. К. Моисеевой. – М. : Финансы и

статистика, 2002. – 304 с.

111. Муромцев С. В. Система стержневых стратегий в маркетинговом управлении организации / С. В. Муромцев // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. – 2008. – № 4. – С. 114–118.

112. Нечипорук С. Маркетинг як філософія бізнесу / С. Нечипорук // Персонал. Журнал інтелектуальної еліти. – 2011. – № 2. – С. 34–39.

113. Никишкин В. Маркетинг в современной торговле / В. Никишкин, А. Цветкова // Маркетинг. – 2002. – № 4. – С. 45–47.

114. Ніколенко Ю. В. Основи економічної теорії : підручник / Ю. В. Ніколенко. – 3-тє вид. – К. : ЦУЛ, 2003. – 540 с.

115. Основы маркетингу : [пер. с англ.] / [Г. Армстронг, В. Вонг, Ф. Котлер, Дж. Сондерс]. – 4-е европейское изд. – М. : ООО “ИД Вильямс”, 2009. – 1200 с.: ил. – Парал. тит. англ.

116. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юшкевич, Й. С. Завадський. – К. : Кондор, 2009. – 358 с.

117. Панчук А. С. Комплексна система стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств / А. С. Панчук // Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 3 (43). – С. 71–80.

118. Пасечко Л. А. Методология маркетингового управления коммерческой деятельностью организации / Л. А. Пасечко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. Серия: Экономические науки. – 2009. – № 3. – С. 212–222.

119. Пасечко Л. А. О преимуществах маркетингового подхода к управлению коммерческой деятельностью / Л. А. Пасечко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. Серия: Экономические науки. – 2009. – № 1. – С. 152–159.

120. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / В. П. Пелішенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 200 с.

121. Перебийніс В. І. Маркетингове управління торговельною діяльністю на ринку продовольчих товарів у регіоні / В. І. Перебийніс, В. В. Щепак, Л. М. Болдирева // Економіка і регіон. – 2009. – № 4. – С. 96–102.

122. Пивоваров М. Г. Дослідження проблеми інноваційного розвитку малого підприємництва в Україні / М. Г. Пивоваров, О. М. Левченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 4. – С. 149–157.

123. Пиріг Д. З. Досвід розвитку управління інноваційною діяльністю малих підприємств у зарубіжних країнах / Д. З. Пиріг //



Актуальні Проблеми Економіки. – 2010. – № 3. – С. 163–170.

124. Поздеев Д. Бенчмаркинг финансовых показателей [Электронный ресурс] / Д. Поздеев // Финансовый директор. – 2005. – № 5. – Режим доступа: <http://www.iprrou.ru/print/002410/>. – Назва з екрана.

125. Похабов В. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятии / В. Похабов, И. Пономаренко // Маркетинг. – 10/2001. – № 5. – С. 103–120.

126. Продуктові торговельні мережі в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.reviews.agm.in.ua/pdf/retail.doc>. – Назва з екрана.

127. Прокопенко О. В. Малі підприємства України: поточний фінансово-економічний стан / О. В. Прокопенко, Л. Б. Криворучко // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, т. 1. – С. 167–175.

128. Прошкіна Н. В. Управління рекламою сучасного суб'єкта господарювання як складова процесу управління маркетингом / Н. В. Прошкіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 2. – С. 173–176.

129. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 21.12.2000 року № 2157 – III. – Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>. – Назва з екрана.

130. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. – Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>. – Назва з екрана.

131. Пшенишнюк И. А. Социально-ответственный маркетинг как новейшее достижение философии бизнеса / И. А. Пшенишнюк // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2011. – № 6. – С. 7–17.

132. Роздрібна торгівля України у 2013 році : стат. зб. / керів. авт. кол. В. О. Піщейко. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – 165 с.

133. Семенов А. Г. Взаимосвязь менеджмента и маркетинга в современной организации / А. Г. Семенов // Маркетинг. – 2003. – № 6 (73). – С. 117–126.

134. Синяева И. М. Маркетинг в малом бизнесе : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. 080111 “Маркетинг” / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.

135. Синяева И. М. Управление маркетингом : учебник / И. М. Синяева, А. В. Коротков – М. : ЮНИТИ, 2005. – 464 с.
136. Снежинская М. В. Трейд-маркетинг – гарантия успешной торговли, или Как стимулировать оптовых и розничных торговцев : практ. пособие / М. В. Снежинская, Н. С. Носова. – М. : Издательско-торговая корпорация “Дашков и К<sup>о</sup>” ; Саратов : ООО “Альтэк”, 2011. – 224 с.
137. Соловьев Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 384 с.
138. Соловьев Б. А. Управление маркетингом. 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 13 / Соловьев Б. А. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
139. Стандарты ESOMAR [Электронный ресурс] / Українська Асоціація Маркетингу. – Режим доступу: <http://uam.in.ua/ukr/standarts/>. – Назва з екрана.
140. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрана.
141. Статистичний щорічник України за 2013 рік / за ред. О. Г. Осауленко. – Київ, 2014. – 534 с.
142. Стеценко В. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями підприємств споживчої кооперації / В. В. Стеценко // Науковий вісник ПУСКУ. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 2 (33). – С. 57–61.
143. Стратегии развития малого бизнеса в кризисный период: Экономический атлас / П. Ю. Быков, Н. А. Гайнутдинов, Е. С. Каравай, О. А. Леонов, С. Н. Матрусов, М. А. Смирнов [и др.]. – М. : Куна, 2009 – 53 с.
144. Стратегія економічного і соціального розвитку України “Шляхом європейської інтеграції” на 2004–2015 роки. – К. : Національний інститут стратегічних досліджень, 2004. – 416 с.
145. Управление малым предприятием: менеджмент и маркетинг : учеб. пособие / под ред. И. В. Мишуриной // Ростовский государственный экономический университет “РИНХ”. – Ростов н/Д, 2008. – 326 с.
146. Управление розничным маркетингом : [пер. с англ.] / под ред. Д. Гилберта. – М. : ИНФРА-М, 2010. – XVI, 571 с.
147. Управління маркетинговим потенціалом металургійних підприємств : монографія / М. Г. Білопольський, Н. М. Маркова, Р. О. Толпежніков, О. В. Кленін ; НАН України, Ін-т економіки пром-

сті. – Донецьк, 2010. – 228 с.

148. Уфимцев Р. Интрамаркетинг [Електронний ресурс] / Р. Уфимцев. – Режим доступу: <http://www.metaphor.ru/er/tag:intramarketing.xml>. – Назва з екрана.

149. Уфимцев Р. Интрамаркетинг в четырех примерах. [Електронний ресурс] / Р. Уфимцев // Деловой журнал “Бизнес ключь”. – 2007. – № 8–9, ч. 1 – Режим доступу: [http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n08-2007/n08-2007\\_41.html](http://www.bkworld.ru/archive/y2007/n08-2007/n08-2007_41.html). – Назва з екрана.

150. Франів І. А. Шляхи організації маркетингової діяльності на підприємствах аграрно-промислового комплексу України / І. А. Франів, А. І. Зінкін // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 302–306.

151. Фролов В. В. Управління стійким розвитком підприємства на засадах бенчмаркінгу / В. В. Фролов // Економічний простір. – 2011. – № 48/2. – С. 296–301.

152. Хурса М. М. Мале підприємництво: економіко-організаційні аспекти діяльності : монографія / М. М. Хурса. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 220 с.

153. Чернишева С. В. Оцінка ризиків підприємства, що впливають на діяльність з маркетингу відносин / С. В. Чернишева // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туга-Барановського. Серія: Економічні науки. – 2007. – № 3 (39). – С. 170–174.

154. Чернишева С. В. Соціальні завдання маркетингу відносин у системі управління підприємством / С. В. Чернишева // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туга-Барановського. Серія: Гуманітарні науки. – 2010. – № 3 (47). – С. 144–149.

155. Шелудько Н. М. Фінансові інститути та фінансові ринки: посткризові трансформації / Н. М. Шелудько // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 2. – С. 152–155.

156. Шлюсарчик Б. Умови інноваційності підприємств у сучасній ринковій економіці / Б. Шлюсарчик // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 3. – С. 206–210.

157. Шматенко Р. М. Формування державної стимулюючої системи інноваційного розвитку підприємств на основі досвіду економічно-розвинених країн / Р. М. Шматенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 12. – С. 21–23.

158. Шмиголь Н. М. Маркетингове управління збутовою політикою

/ Н. М. Шмиголь, А. А. Антонюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 4. – С. 210–214.

159. Шмігельська З. К. Зарубіжний досвід управління інноваційною діяльністю малих і середніх підприємств та можливості його адаптації в ринковій економіці України / З. К. Шмігельська // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 2 (3). – С. 119–128.

160. Шубін С. Проблеми політичного маркетингового дослідження в державному управлінні / С. Шубін // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2011. – № 1. – С. 190–199.

161. Эванс Дж. Маркетинг : учебник : [пер. с англ.] / Дж. Эванс, Б. Р. Берман. – М. : Сирин, 2002. – 308 с.

162. Юрко І. В. Сутність та еволюція поняття “управління маркетингом” як економічної категорії / І. В. Юрко, К. М. Краус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 2 (47). – С. 100–104.

163. Яшева Г. А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты / Г. А. Яшева // Практический маркетинг. – 2003. – № 78 (8). – С. 8–16.

164. American Marketing Association [Електронний ресурс] / Resource Library. Dictionary. – Режим доступу: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter). – Назва з екрана.

165. Cassel C. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs / C. Cassel, S. Nadin, M. O. Gray // Benchmarking: An International Journal. – 2001. – Vol. 8, № 3. – P. 212–222.

166. Drucker Peter. Management: tasks, responsibilities, practice / Peter Drucker. – New York : Harper & Row, 1973. – 839 p.

167. Zairi M. Effective management of benchmarking projects / M. Zairi. – Oxford : Elsevier limited, 2004. – 352 p.

168. Kraus K. M. Key dominants of effective organization of marketing at Ukrainian small trade enterprises / К. М. Kraus // Економічний простір : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ПДАБА. – 2013. – № 75. – С. 209–217.

169. National Institute of Standarts and Technology. Integration Definition For Function Modeling (IDEF0). – Washington : Draft federal Information, 1993. – 116 p.

170. Annual enterprise statistics by size class for special aggregates of activities (NAEE Rev 2) [Електронний ресурс] / Eurostat European Commission. – Режим доступу: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/data/database). – Назва з екрана.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1

**Характерні риси концепцій маркетингу** (узагальнено автором на основі джерел [4, с. 16–18; 6, с. 10–12; 17, с. 9–22; 43, с. 20–23; 66, с. 17–21; 67, с. 27–30; 68, с. 22–30; 102, с. 31–42; 148])

Концепція	Виробнича	Товарна	Збутова	Маркетингова	Холістична	Маркетинг 3.0	Інтрамаркетинг
1	2	3	4	5	6	7	8
Мета концепції	Удосконалення виробництва, ріст продаж і прибутку	Удосконалення споживчих властивостей товарів	Інтенсифікація збуту товарів за рахунок зусиль з продажу товарів	Задоволення потреб споживачів цільових ринків	Задоволення потреб споживачів за умови охорони довкілля	Зробити світ кращим	Зрозуміти світові споживачів і задовольнити їх потреби
Основні інструменти	Собівартість, продуктивність	Товарна політика	Збутова політика	вивчення споживача	інтеграція та мережевий аналіз	Комплекс маркетинг-мікс, позиціонування і брендинг	оцінка споживачів “з середини”
Теоретична основа	Вчення про товар, орієнтація на розподіл, теорія експорту та збуту	Вчення про товар, орієнтація на розподіл, теорія експорту та збуту	Вчення про збут, орієнтація на об’єм продажу та товар	Наукові основи поведінки і прийняття рішень	Вчення про маркетинг як функцію менеджменту. Основи екології	Вчення про маркетинг як функцію Орієнтація на соціальний та екологічний ефект	
Рухайні слова	Промислова революція	Промислова революція	Інтенсивна конкуренція, становлення інституту захисту прав споживачів	Конкуренція, формування інститутів громадянського суспільства	Інформаційна революція	Технології нового часу	
Маркетингове середовище	Промислова революція, індустріалізація	Зростання конкурентного середовища виробників	Інтенсивна конкуренція, становлення інституту захисту прав споживачів	Формування інститутів громадянського суспільства	Глобалізація, формування постіндустріального суспільства	Новий етап розвитку технологій, глобалізація, розвиток творчого суспільства	Глобалізація, нова хвиля технологічного розвитку
Ринок	Ринок виробника, дефіцит пропозиції при значному попиті	Ринок виробника при зростанні споживної здатності населення	Ринок споживачів в умовах насиченої пропозиції	Ринок споживача, що усвідомлює свої соціальні інтереси і цінності	Ринок масового індивідуального виробництва і вимогливого споживача	Ринок повноцінних, розумних споживачів з емоціями та душею	Ринок лояльного клієнта із творчим мисленням
Сфера застосування	Виробництво товарів, сільське господарство	–	і виробництва	Споживання засобів споживання і виробництва, сфери послуг	і виробництва, сфери послуг, державного підприємства		

## Основні визначення поняття “управління маркетингом” (згруповано автором)

Автор	Джерело	Тлумачення поняття
1	2	3
<i>Системний підхід</i>		
В. Пелішенко	Маркетинговий менеджмент [120, с. 16]	Маркетинговий менеджмент – важлива функціональна частина загальної системи управління підприємством, спрямована на досягнення поєднання внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення отримання прибутку
І. Снясева	Управління маркетингом [135, с. 455]	Управління маркетингом – маркетингова діяльність в системі маркетингу, що розглядається комплексно й об'єднує маркетингові рішення, плани і програми, системні види діяльності
<i>Комплексний підхід</i>		
Американська асоціація маркетингу	Маркетинговий менеджмент [164]	Управління маркетингом – це процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів і послуг, спрямованих на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідів, так і організації
А. Войчак	Маркетинговий менеджмент [17, с. 22]	Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення й підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації
С. Гончаров, Н. Кушнір	Тлумачний словник економіста [21, с. 181–182]	Маркетингове управління – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму
Т. Данько	Управління маркетингом [34, с. 1]	Управління маркетингом – це цілеспрямована діяльність фірми по регулюванню своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожної фази позиційно-діяльної поведінки фірми з урахуванням впливу закономірного розвитку ринкового простору, конкурентного середовища для досягнення прибуткової і ефективної діяльності суб'єкта на ринку
П. Дойль	Маркетинг-менеджмент і стратегії [38, с. 62]	Маркетинг менеджмент – діяльність по виявленню цільових ринків, вивчення потреб споживачів на цих ринках, розробці товарів, встановлення цін на них, вибору способів просування і розподілу продукції з метою здійснення обміну, задоволення потреб зацікавлених груп
Ф. Котлер	Основи маркетингу [68, с. 18]	Управління маркетингом – це аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, закріплення та підтримання вигідних обмінів з цільовими покупцями для досягнення певних задач організації, таких як отримання прибутку, зростання об'єму збуту, підвищення частки ринку і т.д.

Продовження таблиці Б.1

Ю. Ніколенко	Основи економічної теорії [114, с. 532]	Маркетингове управління – довгострокове (перспективне) планування і прогнозування, що спирається на дослідження ринку, товару і покупців; використання комплексних методів формування попиту і стимулювання збуту, орієнтація на товари “ринкових новинок”, які задовольняють вимоги потенційних покупців
Г. Осовська, О. Юшкевич, І. Завадський	Економічний словник [116, с. 322]	Управління маркетингом – це аналіз, планування, перетворення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, закріплення, підтримку вигідних обмінів з цільовим покупцем задля досягнення цілей організації
Б. Соловйов	Маркетинг [137]	Управління маркетингом – це практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку. Сюди включається аналіз, планування і проведення заходів, спрямованих на досягнення певної мети на ринку
<i>Організаційний підхід</i>		
Л. Балабанова, Н. Гуржій	Управління маркетинговою діяльністю підприємств [6, с. 21]	Управління маркетингом – це система управління маркетинговою діяльністю підприємств, заснована на принципах соціально-етичного маркетингу і спрямована на своєчасну адаптацію до умов мінливого маркетингового середовища, на задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху
М. Бєлявцев, В. Воробйов	Маркетинговий менеджмент [102, с. 16]	Під маркетинговим управлінням потрібно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу
П. Діксон	Управління маркетингом [36, с. 24]	Управління маркетингом – це різноманітна діяльність, спрямована на вивчення потреб споживачів та їх психології. Воно включає в себе аналіз і прогноз поведінки конкурентів, розробку і просування нових конкурентоспроможних товарів, а також управління системою комерційних відносин з постачальниками та посередниками. Вона також має на увазі взаємодію з клієнтами і задоволення їх потреб на більш високому рівні в порівнянні з конкурентами
Н. Карленко	Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу [60, с. 241]	Управління маркетингом – процес, що передбачає відповідну послідовність організації служби, яка здійснює вибір, розробку стратегії для підприємства й управляє процесом її впровадження
А. Коротков	Маркетинг [65, с. 28]	Управління маркетингом – комплексний вид маркетингової діяльності, що включає як діяльність по розробці і реалізації маркетингових програм, так і системні види діяльності по формуванню й експлуатації системи маркетингу

## Додаток В

Таблиця В.1

## Кількість підприємств в окремих країнах Європейського

## Союзу за розміром станом на 01.01.2013 року [170]

(одиниць)

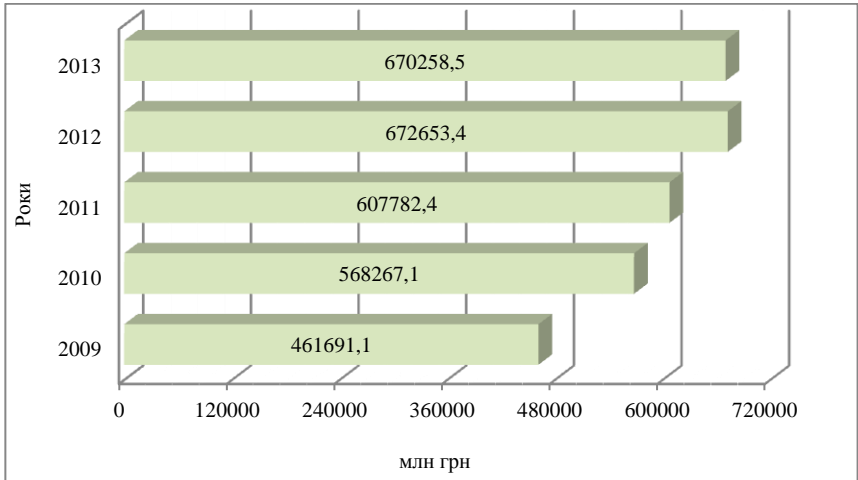
Країна	Усього	у тому числі			
		мікро	малі	середні	великі
1	2	3	4	5	6
Австрія	308411	268640	33568	5146	1057
Бельгія	566006	533350	27589	4197	870
Велика Британія	1703562	1514849	156599	26205	5909
Греція*	1004565	963753	32767	6633	1412
Іспанія	2385077	2252804	114694	14830	2749
Люксембург*	29165	25382	3047	594	142
Нідерланди*	803873	751875	42092	8410	1496
Норвегія	278899	255951	19455	2894	599
Португалія	793235	755424	32258	4812	741
Фінляндія*	225913	207362	15422	2520	609
Франція*	2567437	2417698	124858	20451	4430
Швеція	661822	626045	29698	5071	1008
Болгарія	312608	285346	22379	4210	673
Естонія	58408	52394	4872	991	151
Латвія	91939	82943	7392	1424	180
Литва	141893	128608	10847	2142	296
Мальта*	27664	25977	1349	288	50
Польща	1519904	1446539	55286	15061	3018
Румунія	425731	372569	43537	8043	1582
Словачія	398392	384271	11444	2162	515
Словенія	119644	112704	5593	1122	225
Угорщина*	550259	521381	24002	4080	796
Хорватія	148573	136119	10212	1840	402

\*дані станом на 01.01.2012 р.

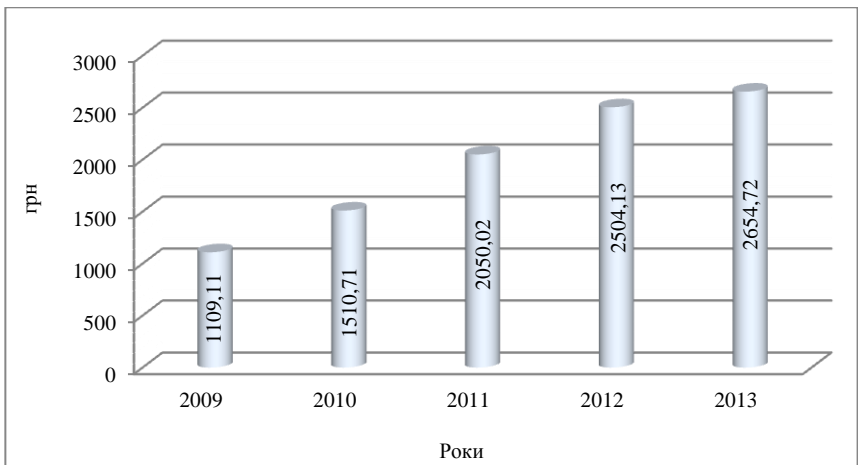


**Основні показники діяльності МП України у 2009–2013 роках**  
(узагальнено і розраховано автором на основі джерел [37, с. 31–34, 57–59, 65; 140])

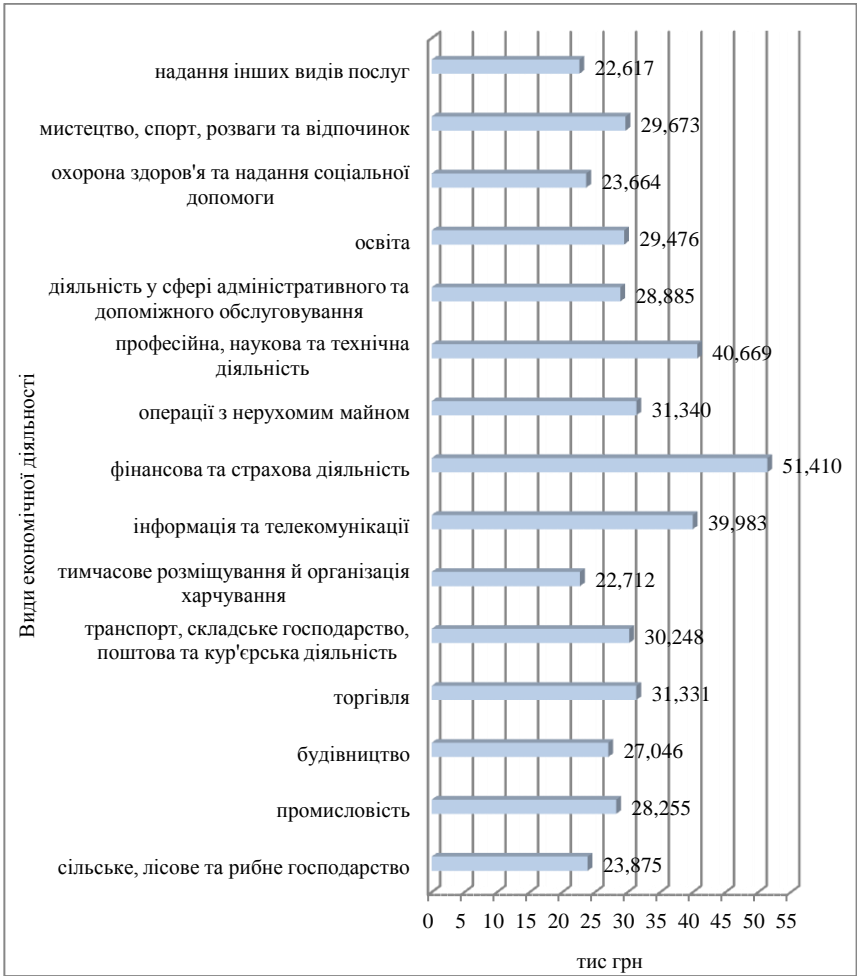
Показник	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	Зміна (+/-) показника 2013 р. порівняно з 2009 р.	
						абсолютна	відносна, %
I	2	3	4	5	6	7	8
Кількість МП, одиниць	346077	357241	354283	344048	373809	27732	8,01
- з них кількість мікропідприємств, одиниць	287244	300445	295815	286461	318477	31233	10,87
Кількість МП на 10 тис осіб наявного населення, одиниць	82	78	77	76	82	0	0
Частка МП у загальній кількості суб'єктів господарювання-підприємств, %	94,30	94,30	94,3	94,3	95,03	0,73	0,77
Кількість зайнятих (штатних, позаштатних, неоплачуваних) працівників на МП, тис осіб	2227,4	2164,6	2091,5	2051,3	2010,7	-216,7	-9,73
- % до загальної кількості зайнятих працівників	26,70	27,20	25,91	26,71	27,15	0,45	1,69
Кількість найманих (штатних, позаштатних) працівників на МП, тис осіб	2106,5	2043,7	2011,8	1951,6	1891,8	-214,7	-10,19
- у % до загальної кількості найманих працівників	25,60	26,08	26,08	25,75	25,96	0,36	1,41
Середня чисельність найманих працівників на одному МП, осіб	6	6	6	6	5	-1	-16,67
Рівень зайнятості на МП, % до економічно активного населення працездатного віку	10,96	10,70	10,33	10,06	9,82	-1,14	-10,40
Середньомісячна заробітна плата найманих працівників, грн	1109,11	1510,71	2050,02	2504,13	2654,72	1545,61	139,35
Витрати на персонал МП, млн грн	28036,2	37049,3	49490,9	58644,8	60266,5	32230,3	114,96
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), млн грн	461691,1	568267,1	607782,4	672653,4	670258,5	208567,4	45,17
у % до загального обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) суб'єктів господарювання	16,80	16,90	15,22	16,00	16,55	-0,25	-1,49



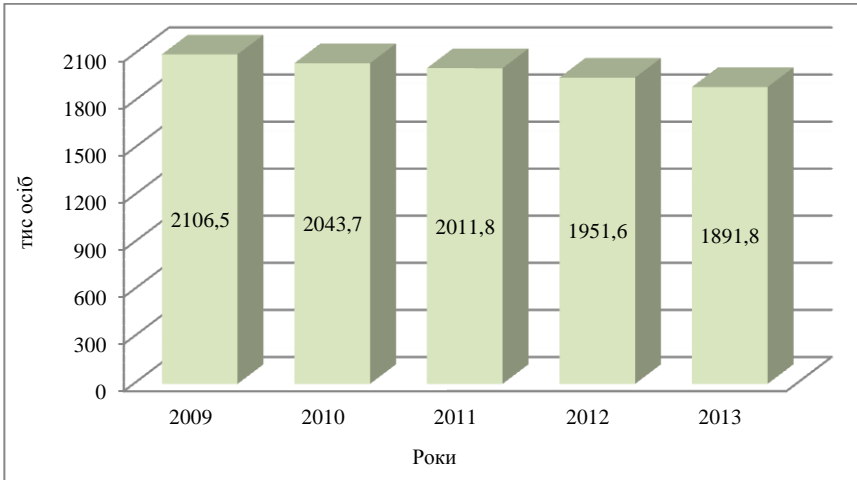
**Рис. Г.1. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) МП України у 2009–2013 роках (побудовано автором на основі джерел [37, с. 58; 140])**



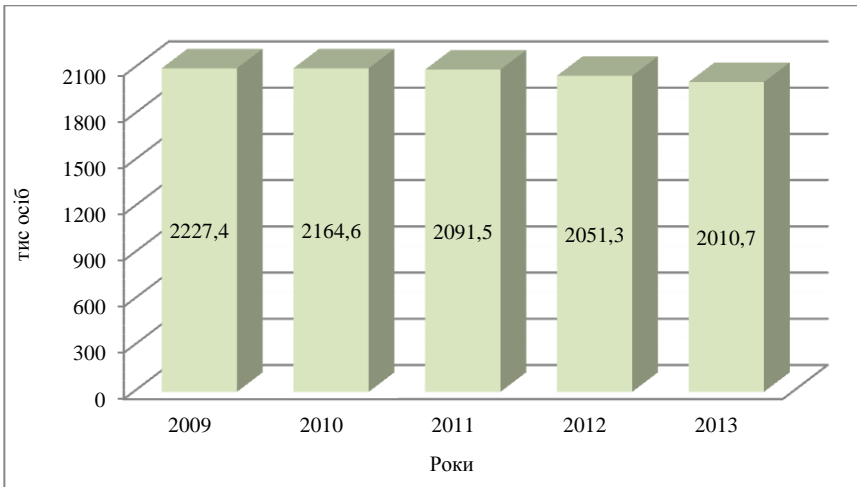
**Рис. Г.2. Середньомісячна заробітна плата найманих працівників на МП України у 2009–2013 роках (побудовано автором на основі джерел [37, с. 57–58; 140])**



**Рис. Г.3. Річні витрати на одного працівника, зайнятого у МП України за видами економічної діяльності у 2013 році (побудовано автором на основі джерел [37, с. 66; 140])**



**Рис. Г.4. Кількість найманих працівників (штатні та позаштатні працівники) на МП в Україні у 2009–2013 роках (побудовано автором на основі джерел [37, с. 64; 140])**



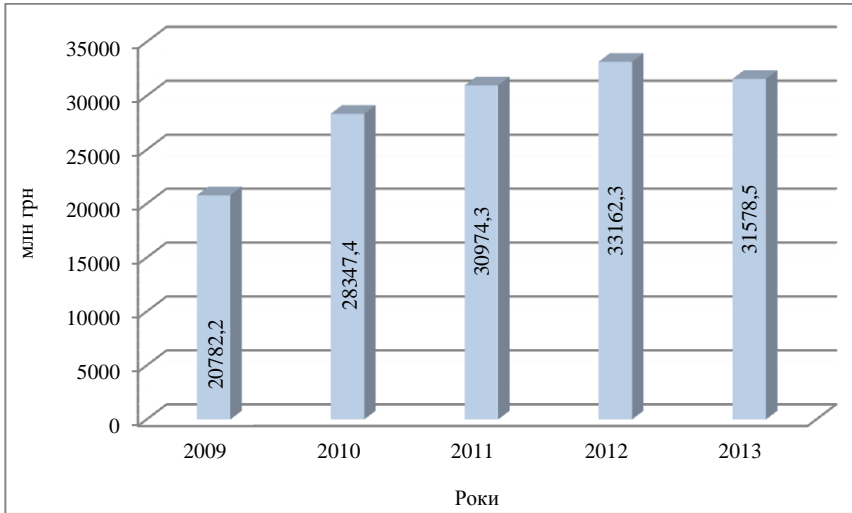
**Рис. Г.5. Кількість зайнятих працівників (штатні, позаштатні та неоплачувані працівники) на МП України у 2009–2013 роках (побудовано автором на основі джерел [37, с. 63; 140])**

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Основні показники діяльності МП роздрібної торгівлі України у 2009–2013 роках (узагальнено і розраховано автором на основі джерел [37, с. 287–289, 301; 108, с. 22; 132, с. 96, 109; 140; 141, с. 287])**

Показник	Роки								Зміна (+;-) показника 2013 р. порівняно з 2009 р. абсолютна	відносна, %
	2009	2010	2011	2012	2013	6	5	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	7		
Кількість МП роздрібної торгівлі, %	95,90	94,70	94,70	94,80	95,30	-0,60	-0,63			
Кількість МП роздрібної торгівлі, одиниць	22115	21062	21275	19381	19857	-2258	-10,21			
Кількість магазинів МП роздрібної торгівлі, одиниць	33356	33600	33868	33064	31863	-1493	-4,47			
Торгова площа магазинів МП роздрібної торгівлі, тис м <sup>2</sup>	5610	5902	6309	6506	6593	983	17,52			
Кількість напівстационарних об'єктів роздрібної торгівлі, од.	12378	11770	11079	10511	10009	-2369	-19,14			
Загальна кількість об'єктів, що належать до МП роздрібної торгівлі, одиниць	45734	45370	44947	43575	41872	-3862	-8,44			
Забезпеченість на 10 000 осіб об'єктами, що належать до МП роздрібної торгівлі	10	10	10	10	9	-1	-10,00			
Кількість зайнятих працівників на МП роздрібної торгівлі, тис осіб	145,7	151,0	141,5	128,2	114,8	-30,9	-21,21			
- у відсотках до загальної кількості зайнятих працівників, %	32,20	29,70	27,30	25,30	22,70	-9,50	-29,50			
Кількість найманих працівників на МП роздрібної торгівлі, тис осіб	138,3	143,6	134,2	120,7	109,6	-28,7	-20,75			
- у відсотках до загальної кількості найманих працівників, %	31,00	28,70	26,20	24,20	21,80	-9,20	-29,68			
Кількість найманих працівників на одному МП роздрібної торгівлі, осіб	7	7	6	6	6	-1	-14,29			
Витрати на персонал МП роздрібної торгівлі, млн грн	2302,3	2373,5	3205,4	2212,3	2849,6	547,3	23,77			
Середньомісячна заробітна плата найманих працівників МП роздрібної торгівлі, грн	1387,26	1377,38	1990,44	1527,41	2166,67	779,41	56,18			
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) МП роздрібної торгівлі, млн грн	20782,2	28347,4	30974,3	33162,3	31578,5	10796,3	51,95			
- у загальному обсязі реалізованої продукції підприємствами (робіт, послуг), %	14,30	11,80	11,60	11,40	9,50	-4,80	-33,57			



**Рис. Д.1. Обсяг реалізованої продукції МП роздрібної торгівлі України в 2009–2013 роках (побудовано автором на основі джерел [37, с. 301; 140])**

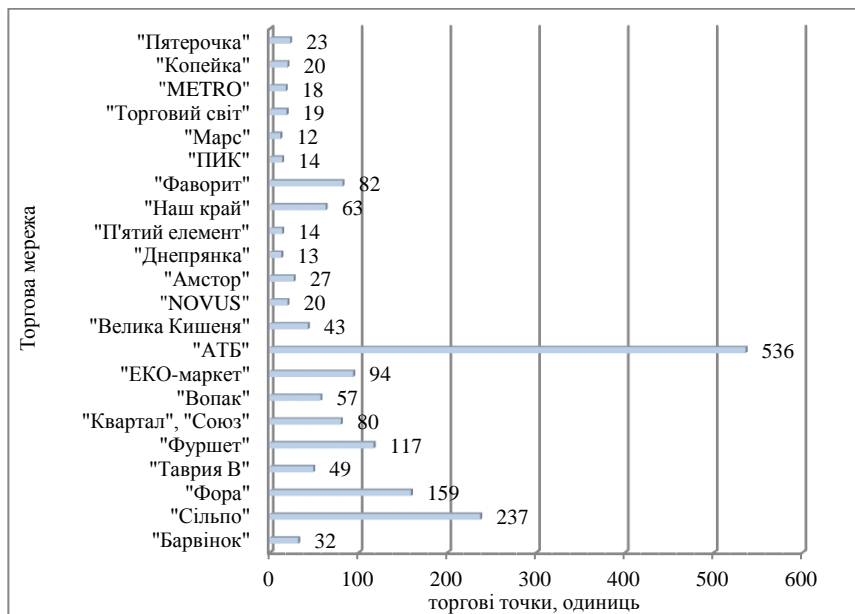
## Додаток Е

Таблиця Е.1

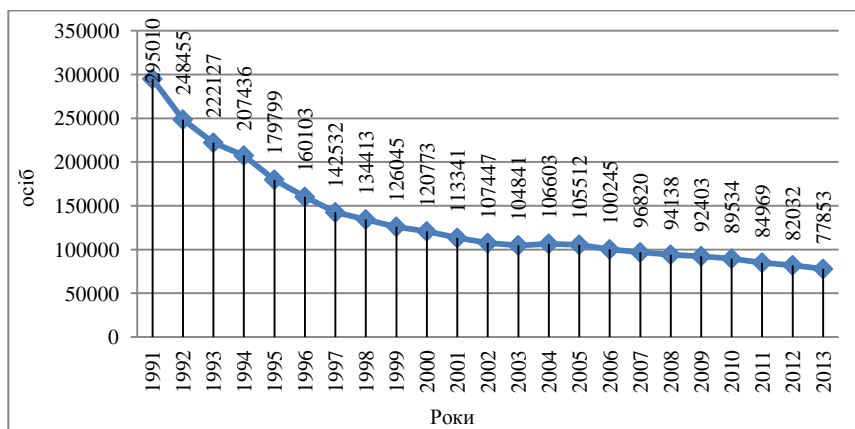
### Процес управління маркетингом за Ф. Котлером [68, с. 45]

Етапи процесу управління маркетингом
1. Аналіз ринкових можливостей: – системи маркетингових досліджень і маркетингової інформації; – маркетингове середовище; – ринки індивідуальних споживачів; – ринки підприємств.
2. Вибір цільових ринків: – визначення обсягів попиту; – сегментація ринку, вибір цільових сегментів та позиціонування товарів на ринку.
3. Розробка комплексу маркетингу: – розробка товарів; – встановлення цін на товари; – методи розподілу товарів; – стимулювання збуту товарів.
4. Втілення в життя маркетингових заходів: – стратегія, планування і контроль.

## Додаток Ж



**Рис. Ж.1. Кількість торгових точок окремих торговельних мереж в Україні станом на 01.01.2013 року** (побудовано автором на основі джерела [126])



**Рис. Ж.2. Чисельність науковців України у 1991–2013 роках** (побудовано автором на основі джерела [140])



**Матриця залежності стану внутрішнього маркетингового мікросередовища МТП від чинників зовнішнього маркетингового мікросередовища (розробка автора на основі власних досліджень)**

		Чинники зовнішнього маркетингового мікросередовища МТП	
		<i>Можливості:</i>	<i>Загрози:</i>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лояльність споживачів</li> <li>2. Можливість переймати досвід конкурентів та прагнення до вдосконалення</li> <li>3. Розширення асортименту товарів</li> <li>4. Розширення ринків збуту</li> <li>5. Створення позитивної суспільної думки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складність передбачення поведінки споживачів</li> <li>2. Загострення конкурентної боротьби</li> <li>3. Зростання цін на товари із-за декількох посередників</li> <li>4. Використання технологій “чорного піару” контактними аудиторіями</li> <li>5. Удосконалення системи постачальників</li> </ol>
Стан внутрішнього маркетингового мікросередовища МТП	<i>Сильні сторони:</i>	<i>Поле “Сила і Можливості”</i> Розширення ринків збуту й асортименту товарів; підвищення їх якості, раціональна організація торговельної діяльності; покращення іміджу підприємства; підвищення лояльності споживачів; перевага над конкурентами у задоволенні потреб покупців певного сегменту ринку.	<i>Поле “Сила і Загрози”</i> Застосування технологій по зниженню іміджу конкурента; надання товарам додаткових якостей і характеристик за завищеними цінами; урахування в торговельній діяльності купівельного попиту споживачів за погіршення основних характеристик товарів.
	<i>Слабкі сторони:</i>	<i>Поле “Слабкість та Можливість”</i> Збільшення або розширення частки ринку за рахунок підвищення рівня управління маркетингом; надання товарам унікального зовнішнього вигляду, за які покупці готові заплатити завищені ціни; встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів, для створення репутації підприємством, яке пропонує оптимальне поєднання ціни і якості; постійний пошук шляхів зниження цін без втрати якості і погіршення основних характеристик товарів.	<i>Поле “Слабкість та Загроза”</i> Неефективна маркетингова діяльність та низький рівень управління маркетингом не дають змогу підприємствам запровадити гнучку систему ціноутворення, зацікавленості постачальників, покращення рівня кадрового потенціалу, задовольняти особливі потреби цільового сегменту споживачів; вузька ринкова ніша.

## Додаток 3

### АНКЕТА

опитування керівників та працівників МТП

Шановні респонденти!

З метою дослідження особливостей управління маркетингом МТП України, кафедра комерційної діяльності та підприємництва ВНЗ Укоопспілки “Полтавський університет економіки і торгівлі” проводить анонімне анкетування провідних спеціалістів МТП. Ваші відповіді допоможуть оцінити рівень управління маркетингом та сформулювати практичні рекомендації щодо його удосконалення.

Будь-ласка, уважно прочитайте запитання анкети та оберіть із запропонованих варіантів відповідей ту, що найбільш повно відповідає Вашим думкам і висвітлює ситуацію на Вашому підприємстві. Обрані Вами варіанти відповідей помітьте знаком “+” чи підкресліть. У разі необхідності напишіть власний варіант відповіді на запитання у пустому рядку.

Сподіваємося на плідну співпрацю!

1. Скільки років Ваше МТП здійснює свою діяльність на ринку?

- менше одного року – 0;
- 1–3 роки – 0,2;
- 3–5 років – 0,4;
- 5–10 років – 0,6;
- 10–20 років – 0,8;
- більше 20 років – 1.

2. Ваше МТП має місію, цілі та стратегію свого розвитку?

- так. Вони добре відомі всьому персоналу підприємства – 1;
- так. Їх знає лише керівник підприємства – 0,5;
- ні – 0.

3. Метою Вашого підприємства є першочергове досягнення:

- фінансових цілей (максимізація прибутку) – 0,5;
- маркетингових цілей (задоволення потреб та інтересів споживачів) – 0,5;
- збутових цілей (продаж товарів незалежно від бажань споживачів) – 0;

4. Чи розробляється на Вашому МТП план маркетингу?

- так – 1;
- ні – 0.

5. План маркетингу Вашого МТП охоплює:

- канали розподілу – 0,2;
- товарну політику – 0,2;
- цінову політику – 0,2;
- комунікаційну політику – 0,2;
- кадрове забезпечення – 0,2.

6. Скільки років керівнику Вашого МТП?

- до 25 років – 0;
- 25–35 років – 0,5;

- 35–45 років – 1;
- 45–55 років – 0,5;
- більше 55 років – 0.

7. Керівник Вашого МТП володіє інформацією про маркетингове середовище?

- так – 1;
- частково – 0,5;
- ні – 0.

8. Керівник Вашого підприємства приймає ризиковані рішення?

- так – 1;
- іноді – 0,5;
- ні – 0.

9. Які заходи проводяться на Вашому МТП з метою усунення ризиків?

- запобігання виникнення ризиків – 0,2;
- поділ ризиків – 0,2;
- страхування – 0,2;
- створення резервів – 0,2;
- Ваш варіант \_\_\_\_\_ – 0,2.

10. Чи багато на Вашому підприємстві співробітників, здатних приймати важливі управлінські рішення?

- так, багато – 1;
- таких працівників є декілька (вказіть скільки \_\_\_\_\_) – 0,5;
- ні, таких співробітників у нас немає – 0.

11. Яка форма відносин на Вашому МТП між керівником і персоналом?

- формалізована – 0,5;
- персоніфікована – 1.

12. Персонал Вашого МТП схвалює нововведення?

- готовий брати активну участь – 1;
- усвідомлює їх необхідність, але остерігається негативних наслідків – 0,5;
- незацікавлений в змінах – 0.

13. Які форми мотивації праці персоналу Ви використовуєте?

- матеріальна винагорода (премія, надбавки, 13-та зарплата) – 0,2;
- моральне заохочення (кар'єрне зростання, почесні звання) – 0,2;
- додаткова відпустка – 0,2;
- підвищення кваліфікації (навчання, курси) – 0,2;
- Ваш варіант \_\_\_\_\_ – 0,2.

14. Психологічний клімат на Вашому МТП:

- дуже сприятливий – 1;
- не зовсім сприятливий – 0,5;
- несприятливий – 0.

15. Організаційна структура Вашого підприємства включає:

- окремий маркетинговий підрозділ – 1;
- окремого фахівця-маркетолога на підприємстві – 0,5;
- обмежену кількість працівників, без маркетолога – 0.

16. Як взаємодіють між собою відділ маркетингу (фахівець з маркетингу) з іншими структурними підрозділами?

- ефективно співпрацюють і разом вирішують проблеми – 1;
- відносини дружні, але кожен діє в межах власних інтересів – 0,5;
- нерозуміння, здійснюваної діяльності, один одного – 0.

17. Управлінські рішення з маркетингу Ви приймаєте на основі:

- наукового обґрунтування – 0,2;
- попереднього досвіду – 0,2;
- інтуїції керівника – 0,2;
- посадових інструкцій – 0,2;
- Ваш варіант \_\_\_\_\_ – 0,2.

18. Найважливішим у маркетинговій діяльності вашого МТП є:

- дослідження існуючих і потенційних потреб ринку – 0,2;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства – 0,2;
- вибір перспективних для фірми цільових сегментів – 0,2;
- аналіз відповідності цілей росту та рентабельності – 0,2;
- Ваш варіант \_\_\_\_\_ – 0,2.

19. Як співвідносяться торговельна та маркетингова діяльність Вашого МТП?

- пріоритет належить торговельній діяльності – 0;
- торговельна та маркетингова діяльність тісно пов'язані між собою – 1.

20. На Вашому підприємстві є маркетингова інформаційна система?

- так – 1;
- ні – 0.

21. Які джерела інформації використовуються на Вашому підприємстві при прийнятті управлінських рішень?

- засоби масової інформації – 0,2;
- періодичні друковані видання – 0,2;
- зовнішня реклама – 0,2;
- виставки, презентації – 0,2;
- статистичні збірники – 0,2.

22. Які чинники зовнішнього середовища досліджує Ваше МТП?

Чинники	Не беруться до уваги	Іноді досліджуються	Ретельно аналізуються
Споживачі			
Конкуренти			
Постачальники			
Посередники			
Контактні аудиторії			
Стан економіки			
Соціальне середовище			
Політико-правове середовище			
Демографічна ситуація			
Науково-технічне середовище			
Сфера державного регулювання			
Маркетингове інформаційне середовище			
Природно-географічне середовище			
Культурно-освітнє середовище			
<b>Якщо більше 50% чинників</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>

23. Для прийняття яких рішень використовується інформація, отримана в ході маркетингових досліджень?

- формування стійкої ринкової позиції і завоювання частки ринку – 0,2;
- формування конкурентних переваг – 0,2;
- розробки маркетингової стратегії – 0,2;
- розробки нових товарів – 0,2;
- Ваш варіант \_\_\_\_\_ – 0,2.

24. Досліджуючи попит споживачів, Ваше МТП здійснює:

Дії при дослідженні попиту	Здійснюється (+)
Моніторинг ринкових цін на товари та послуги	
Вивчення товарів конкурентів	
Дослідження задоволеності споживачів	
Пошук та розробка нових ринків збуту	
Аналіз ефективності каналів збуту	
Оцінка ефективності рекламних кампаній	
<b>Менше 50%</b>	<b>0</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>1</b>

25. Паблік релейшнз Вашого МТП передбачає та охоплює:

Форма прояву паблік релейшнз	Використовується (+)
Товарна пропаганда	
Благодійність (спонсорство, участь в соціальних акціях)	
Спеціальні заходи (конференції, дні відкритих дверей, екскурсії)	
Взаємодія із засобами масової інформації (інтерв'ю, прес-конференції, брифінги)	
<b>Менше 50%</b>	<b>0</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>1</b>

26. Які види реклами Ви використовуєте у рекламній політиці свого МТП?

Вид реклами	Використовується (+)
Друкована	
Поштова	
Телевізійна	
Радіореклама	
Телефонна	
Комп'ютерна	
Зовнішня (в екстер'єрі)	
На місці продажу	
На (у) транспорті	
Безпосередня реклама серед споживачів	
<b>Менше 50%</b>	<b>0</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>1</b>

27. Які форми прямого маркетингу Ви впроваджуєте на своєму торговельному підприємстві?

Форма прямого маркетингу	Використовується (+)
Особисті продажі	
Багаторівневий маркетинг	
Телемаркетинг	
Радіо маркетинг	
Телефон-маркетинг	
Інтернет-маркетинг	
<b>Менше 50%</b>	<b>0</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>1</b>

28. Які форми збуту Ви застосовуєте у маркетинговій діяльності свого МТП?

Форма збуту	Використовується (+)
Знижки	
Конкурси	
Виставки	
Лотереї	
Дегустації	
Демонстрація товарів у дії	
Безкоштовні зразки товарів “на пробу”	
Дисконтні картки	
Подарунки	
Сервісні послуги (доставка, упаковка, гарантія, кредит)	
<b>Менше 50%</b>	<b>0</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>1</b>

29. Які маркетингові заходи Ви найчастіше використовуєте?

Маркетингові заходи	Використовується (+)
Налагодження взаємовідносин з клієнтами	
Планування і прогноз продажів	
Управління асортиментом	
Пошук нових каналів збуту товарів	
<b>Менше 50%</b>	<b>0</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>1</b>

30. Якими методами Ви визначаєте бюджет маркетингових заходів?

Методи визначення бюджету маркетингових заходів	Використовується (+)
Виходячи із наявних грошових коштів	
Математичними моделями	
Експертними оцінками	
Шляхом перегляду бюджету минулого року	
З урахуванням практики конкурентів	
Виходячи із поставлених цілей і задач	
<b>Менше 50%</b>	<b>0</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>1</b>

31. Ціни на Вашому підприємстві встановлюються за методом:

Метод	Використовується (+)
Витрат	
Орієнтації на попит	
Орієнтації на ціни конкурентів	
Встановлення цін для стимулювання збуту	
<b>Менше 50%</b>	<b>0</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>1</b>

32. Чим, на Вашу думку, зумовлений попит на товари Вашого МТП?

Фактор	Впливає (+)
Унікальність та неповторність товарів і послуг	
Широкий асортимент товарів	
Висока якість товарів та послуг	
Обслуговування	
Доступні ціни	
Вигідне місцезнаходження торговельної точки	
Ефективні методи товаропросування (прямий продаж)	
Задоволення найглибших (духовних) потреб споживачів	
<b>Менше 50%</b>	<b>0</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>1</b>

33. Товари Вашого торговельного підприємства:

- відповідають світовим стандартам якості – 1;
- відповідають державним вимогам до якості – 0,5;
- не відповідають більшості стандартам якості – 0.

34. Які з вищенаведених факторів стримують розвиток Вашого МТП?

Фактор	Впливає (+)
Бюрократичні процедури	
Неякісне інформаційне забезпечення	
Психологічні бар'єри	
Низька якість українських товарів	
Недосконалість законодавства	
Нестача кваліфікованих кадрів	
Відсутність державної підтримки	
Недосконала податкова політика	
Недоброякісна конкуренція	
Політична нестабільність	
Відсутність пільгового кредитування	
Дефіцит власних фінансових ресурсів	
Тиск кримінальних елементів	
Тиск місцевої влади	
Труднощі обміну валюти	
Недосконалість ринку нерухомості	
<b>Менше 50%</b>	<b>1</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>0</b>

35. Що негативно впливає на здійснення маркетингу на Вашому МТП?

Фактор	Впливають негативно (+)
Відсутність маркетингового мислення у керівника	
Нецивілізовані ринкові відносини	
Відсутність довгострокової стратегії розвитку	
Неефективна система комунікацій	
Відсутність досвіду здійснення маркетингових заходів	
Відсутність ефективних методів впровадження маркетингу	
<b>Менше 50%</b>	<b>1</b>
<b>50%</b>	<b>0,5</b>
<b>Більше 50%</b>	<b>0</b>

36. Які види контролю використовуються на Вашому підприємстві?

- маркетингу – 0,2;
- збуту – 0,2;
- інформації – 0,2;
- прибутковості – 0,2;
- частки ринку – 0,2;
- контроль не здійснюється – 0.

37. Основні фінансові показники Вашого МТП знаходяться на рівні:

(тис грн)

Показник
1. Річний товарооборот:
- менше 0,5 млн грн – 0,2;
- 0,5–1 млн грн – 0,4;
- 1–2 млн грн – 0,6;
- 2–5 млн грн – 0,8;
- понад 5 млн грн – 1.
2. Витрати на маркетингові заходи:
- менше 1 тис грн – 0,2;
- 1–5 тис грн – 0,4;
- 5–10 тис грн – 0,6;
- 10–20 тис грн – 0,8;
- понад 20 тис грн – 1.
3. Прибуток від маркетингових заходів:
- менше 5 тис грн – 0,2;
- 5–10 тис грн – 0,4;
- 10–20 тис грн – 0,6;
- 20–40 тис грн – 0,8;
- понад 40 тис грн – 1.

38. Чи маєте Ви бажання і фінансові можливості здійснювати маркетингові заходи, зокрема рекламу, на своєму МТП?

- так;
- ні.



39. Які з вищенаведених показників використовуються чи вважається ефективним Вашим МТП для еталонного співставлення (бенчмаркінгу)?

Показник (об'єкт) еталонного співставлення	Показник використовується (+)	Показник вважається ефективним (+)
Фінансові показники		
Задоволення споживачів		
Якість товарів (послуг)		
Маркетингова інформація		
Навчання працівників		
Інновації товарів (послуг)		
Комунікації		
Задоволення працівників		
Ставлення до якості товарів (послуг)		
Інновації процесів		
Командний дух		
Рівень стресів		
Інше		
Жоден з вказаних		

*Примітка. МТП – мале торговельне підприємство*

Дякуємо за співпрацю!

Додаток И

Таблиця И.1

**Вагомість показників запропонованої анкети, визначена експертами фокус-групи (керівниками 8 досліджуваних МТП України) (узгальнено автором за результатами експертного оцінювання)**

(бали)

Питання анкети	Вагомість питання в загальній оцінці кожного експерта фокус-групи									Середнє значення
	1-й експерт	2-й експерт	3-й експерт	4-й експерт	5-й експерт	6-й експерт	7-й експерт	8-й експерт	9	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Скільки років Ваше МТП здійснює свою діяльність на ринку? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ менше одного року</li> <li>✓ 1-3 роки</li> <li>✓ 3-5 років</li> <li>✓ 5-10 років</li> <li>✓ 10-20 років</li> <li>✓ більше 20 років</li> </ul>	0 0,1 0,5 0,7 0,8 1	0 0,3 0,5 0,6 0,8 1	0 0,2 0,3 0,5 0,9 1	0 0,2 0,4 0,7 0,9 1	0 0,2 0,3 0,6 0,7 1	0 0,3 0,4 0,6 0,8 1	0 0,2 0,4 0,5 0,7 1	0 0,1 0,4 0,6 0,8 1	0 0,2 0,4 0,6 0,8 1	0
2. Ваше МТП має місію, цілі та стратегію свого розвитку? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ так. Вони добре відомі всьому персоналу підприємства</li> <li>✓ так. Їх знає лише керівник підприємства</li> <li>✓ ні</li> </ul>	1 0,3 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,4 0	1 0,7 0	1 0,6 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0
3. Метою Вашого підприємства є першочергове досягнення: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ фінансових цілей (максимізація прибутку)</li> <li>✓ маркетингових цілей (задоволення потреб та інтересів споживачів)</li> <li>✓ збутових цілей (продаж товарів незалежно від бажань споживачів)</li> </ul>	0,5 0,5 0	0,4 0,6 0	0,5 0,5 0	0,5 0,5 0	0,5 0,5 0	0,6 0,4 0	0,5 0,5 0	0,5 0,5 0	0,5 0,5 0	0,5 0,5 0
4. Чи розробляється на Вашому МТП план маркетингу?										

Продовження табл. І.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
✓ так	1	1	1	1	1	1	1	1	1
✓ ні	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. План маркетингу Вашого МТП охоплює:									
✓ канали розподілу	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
✓ товарну політику	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
✓ цінову політику	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
✓ комунікаційну політику	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
✓ кадрові забезпечення	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
6. Скільки років керівнику Вашого МТП?									
✓ до 25 років	0	0	0	0	0	0	0	0	0
✓ 25–35 років	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5
✓ 35–45 років	1	1	1	1	1	1	1	1	1
✓ 45–55 років	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5
✓ більше 55 років	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Керівник Вашого МТП володіє інформацією про маркетингове середовище?									
✓ так	1	1	1	1	1	1	1	1	1
✓ частково	0,5	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
✓ ні	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Керівник Вашого підприємства приймає ризиковані рішення?									
✓ так	1	1	1	1	1	1	1	1	1
✓ іноді	0,4	0,5	0,3	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5
✓ ні	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Які заходи проводяться на Вашому МТП з метою усунення ризиків?									
✓ запобігання виникнення ризиків	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0,2
✓ поліп ризиків	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0,2	0,2	0,4	0,2
✓ страхування	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0	0,2
✓ створення резервів	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
✓ Ваш варіант	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
10. Чи багато на Вашому підприємстві									

Продовження табл. II.1

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 співробітників, здатних приймати важливі управлінські рішення? ✓ так, багато ✓ таких працівників є кілька (вказуйте скільки _) ✓ ні, таких співробітників у нас немає	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0
11. Яка форма відносин на Вашому МТП між керівником і персоналом? ✓ формалізована ✓ персоналізована	0,5 1	0,4 1	0,6 1	0,5 1	0,5 1	0,5 1	0,5 1	0,5 1	0,5 1
12. Персонал Вашого МТП схвалює нововведення? ✓ готовий брати активну участь ✓ усвідомлює їх необхідність, але остерігається негативних наслідків ✓ незацікавлений в змін	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,6 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,4 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0
13. Які форми мотивації праці персоналу Ви використовуєте? ✓ матеріальна винагорода (премія, надбавки, 13-та зарплата) ✓ моральне заохочення (кар'єрне зростання, почесні звання) ✓ додаткова відпустка ✓ підвищення кваліфікації (навчання, курси) ✓ Ваш варіант	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0 0,1 0,2 0,3	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0	0,2 0,4 0,2 0,2 0	0,3 0,1 0,1 0,1 0,3	0,1 0,3 0,3 0,3 0	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2
14. Психологічний клімат на Вашому МТП: ✓ дуже сприятливий ✓ не зовсім сприятливий ✓ несприятливий	1 0,4 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,6 0	1 0,5 0	1 0,5 0
15. Організаційна структура Вашого підприємства вклучає: ✓ окремий маркетинговий підрозділ ✓ окремого фахівця-маркетолога на підприємстві ✓ обмежену кількість працівників, без маркетолога	1 0,6 0	1 0,5 0	1 0,7 0	1 0,5 0	1 0,4 0	1 0,5 0	1 0,3 0	1 0,5 0	1 0,5 0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. Як взаємодіють між собою відділ маркетингу (фахівець з маркетингу) з іншими структурними підрозділами? ✓ ефективно співпрацюють і разом вирішують проблеми ✓ відносини дружні, але кожен діє в межах власних інтересів ✓ незрозуміння, здійсненованої діяльності, один одного	1 0,4 0	1 0,5 0	1 0,6 0	1 0,5 0	1 0,4 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,6 0	1 0,5 0	
17. Управлінські рішення з маркетингу Ви приймаєте на основі: ✓ наукового обґрунтування ✓ попереднього досвіду ✓ інтуїції керівника ✓ посадових інструкцій ✓ Ваш варіант	0,2 0,2 0,2 0,4 0	0 0,3 0,3 0,2 0,2 0,2	0,3 0,2 0,1 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,3 0,2 0,2 0,2 0 0,3	0,2 0,1 0,2 0,2 0,2 0,3	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0,2
18. Найважливішим у маркетинговій діяльності вашого МТП є: ✓ дослідження існуючих і потенційних потреб ринку ✓ аналіз конкурентоспроможності підприємства ✓ вибір перспективних для фірми цільових сегментів ✓ аналіз відповідності цілей росту і рентабельності ✓ Ваш варіант	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,3 0,3 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,3 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,1 0,2 0,1 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,1 0,2 0,2 0,3	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	
19. Як співвідносяться торговельна та маркетингова діяльність Вашого МТП? ✓ пріоритет належить торговельній діяльності ✓ торговельна та маркетингова діяльність тісно пов'язані між собою	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	0 1	
20. На Вашому підприємстві є маркетингова інформаційна система? ✓ так ✓ ні	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Які джерела інформації використовуються на Вашому підприємстві при прийнятті управлінських рішень? <input checked="" type="checkbox"/> засоби масової інформації <input checked="" type="checkbox"/> періодичні друковані видання <input checked="" type="checkbox"/> зовнішня реклама <input checked="" type="checkbox"/> виставки, презентації <input checked="" type="checkbox"/> статистичні збірники	0,2 0,2 0,1 0,2 0,3	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,1 0,3 0,2 0,2	0,2 0,3 0,2 0,2 0,1	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2
22. Які чинники зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії, стан економіки, соціальне середовище, політико-правове середовище, демографічна ситуація, науково-технічне середовище, сфера державного регулювання, маркетингове інформаційне середовище, природно-географічне середовище, культурно-освітнє середовище) досліджує Ваше МТП? <input checked="" type="checkbox"/> не беруться до уваги більше 50 % чинників <input checked="" type="checkbox"/> іноді досліджуються більше 50 % чинників <input checked="" type="checkbox"/> ретельно аналізуються більше 50 % чинників	0 0,5 1	0 0,4 1	0 0,5 1	0 0,6 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1
23. Для прийняття яких рішень використовується інформація, отримана в ході маркетингових досліджень? <input checked="" type="checkbox"/> формування стійкої ринкової позиції і завоювання частки ринку <input checked="" type="checkbox"/> формування конкурентних переваг <input checked="" type="checkbox"/> розробки маркетингової стратегії <input checked="" type="checkbox"/> розробки нових товарів <input checked="" type="checkbox"/> Ваш варіант	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,3 0,1 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2	0,2 0,2 0,2 0,2 0,2
24. Досліджуючи попит споживачів, Ваше МТП здійснює: моніторинг ринкових цін на товари та послуги, вивчення товарів конкурентів, дослідження задоволеності споживачів, пошук та роз-									

Продовження табл. II.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
робка нових ринків збуту, аналіз ефективності каналів збуту, оцінка ефективності рекламних кампаній: ✓ здійснюється менше 50 % дій при дослідженні попиту ✓ здійснюється 50 % дій при дослідженні попиту ✓ здійснюється більше 50 % дій при дослідженні попиту	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,6 1	0 0,6 1	0 0,4 1	0 0,5 1	0 0,4 1	0 0,5 1
25. Паблік рілейшнз Вашого МТП передбачає та охоплює: товарну пропаганду, благодійність (спонсорство, участь в соціальних акціях), спеціальні заходи (конференції, дні відкритих дверей, екскурсії), взаємодія із ЗМІ (прес-конференції, брифінги): ✓ використовується менше 50 % форм прояву паблік рілейшнз ✓ використовується 50 % форм прояву паблік рілейшнз ✓ використовується більше 50 % форм прояву паблік рілейшнз	0 0,4 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,6 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1
26. Які види реклами (друкована, поштова, телевізійна, радіореклама, телефонна, комп'ютерна, зовнішня (в екстер'єрі), на місці продажу, на (у) транспорті, безпосередня реклама серед споживачів) Ви використовуєте у рекламній політиці свого МТП? ✓ використовується менше 50 % видів реклами ✓ використовується 50 % видів реклами ✓ використовується більше 50 % видів реклами	0 0,5 1	0 0,4 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,6 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1
27. Які форми прямого маркетингу (особисті продажі, багаторівневий маркетинг, телемаркетинг, радио маркетинг, телефон-маркетинг, Інтернет-маркетинг) Ви впроваджуєте на своєму									

Продовження табл. II.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
торговельному підприємстві? ✓ використовується менше 50 % форм прямого маркетингу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
✓ використовується 50 % форм прямого маркетингу	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5
✓ використовується більше 50 % форм прямого маркетингу	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28. Які форми збуту (знижки, конкурси, виставки, лотереї, дегустації, демонстрація товарів у дії, безкоштовні зразки товарів "на пробу", дисконтні картки, подарунки, сервісні послуги (доставка, упаковка, гарантія, кредит)) Ви застосовуєте у маркетинговій діяльності свого МТП?									
✓ використовується менше 50 % форм збуту	0	0	0	0	0	0	0	0	0
✓ використовується 50 % форм збуту	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
✓ використовується більше 50 % форм збуту	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29. Які маркетингові заходи (налагодження взаємовідносин з клієнтами, планування і прогноз продажів, управління асортиментом, пошук нових каналів збуту товарів) Ви найчастіше використовуєте?									
✓ використовується менше 50 % заходів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
✓ використовується 50 % заходів	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5
✓ використовується більше 50 % заходів	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30. Якими методами (виходячи із наявних грошових коштів, математичними моделями, експертними оцінками, шляхом перегляду бюджету минулого року, з урахуванням практики конкурентів, виходячи із поставлених цілей і задач) Ви визначаєте бюджет маркетингових заходів?									
✓ використовується менше 50 % методів визначення бюджету маркетингових заходів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
✓ використовується 50 % методів визначення									



Продовження табл. II.1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	бюджету маркетингових заходів ✓ використовується більше 50 % методів визначення бюджету маркетингових заходів	0,6 1	0,5 1	0,5 1	0,4 1	0,5 1	0,5 1	0,5 1	0,5 1	0,5 1
31.	Ціни на Вашому МТП встановлюються за методом: витрат, орієнтації на попит, орієнтації на ціни конкурентів, встановлення цін для стимулювання збуту: ✓ використовується менше 50 % методів встановлення цін ✓ використовується 50 % методів встановлення цін ✓ використовується більше 50 % методів встановлення цін	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1
32.	Чим (унікальність та неповторність товарів і послуг, широкий асортимент товарів, висока якість товарів і послуг, обслуговування, доступні ціни, вигідне місцезнаходження торговельної точки, ефективні методи товаропросування (реклама, прямий продаж), задоволення найглибших (духовних) потреб споживачів), на Вашу думку, зумовлений попит на товари Вашого МТП?	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,4 1	0 0,5 1	0 0,6 1	0 0,5 1	0 0,5 1	0 0,5 1
33.	Товари Вашого торговельного підприємства: ✓ відповідають світовим стандартам якості ✓ відповідають державним вимогам до якості ✓ не відповідають більшості стандартам якості	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,6 0	1 0,5 0	1 0,5 0	1 0,4 0	1 0,5 0
34.	Які з факторів (біюрократичні процедури, не-якісне інформаційне забезпечення, психологічні бар'єри, низька якість українських товарів, недосконалість законодавства, нестача кваліфікова-									

Продовження табл. І.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p>них кадрів, відсутність державної підтримки, недосконала податкова політика, недоброжінсна конкуренція, політична нестабільність, відсутність пільгового кредитування, дефіцит власних фінансових ресурсів, тиск кримінальних елементів, тиск місцевої влади, труднощі обміну валюти, недосконалість ринку нерухомості) стримують розвиток Вашого МТП?</p> <p>✓ негативно впливає менше 50 % зазначених факторів  ✓ негативно впливає 50 % зазначених факторів  ✓ негативно впливає більше 50 % зазначених факторів</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>
<p>35. Що (відсутність маркетингового мислення у керівника, нецільові ринкові відносини, відсутність довгострокової стратегії розвитку, неефективна система комунікацій, відсутність досвіду здійснення маркетингових заходів, відсутність ефективних методів впровадження маркетингу) негативно впливає на здійснення маркетингу на Вашому МТП?</p> <p>✓ впливає менше 50 % зазначених факторів  ✓ впливає 50 % зазначених факторів  ✓ впливає більше 50 % зазначених факторів</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>	<p>1 0,5 0</p>
<p>36. Які види контролю використовуються на Вашому підприємстві?</p> <p>✓ маркетингу  ✓ збуту  ✓ інформації  ✓ прибутковості  ✓ частки ринку  ✓ контроль не здійснюється</p>	<p>0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0</p>	<p>0,2 0,2 0,1 0,3 0,2 0</p>	<p>0,0 0,2 0,2 0,2 0,2 0</p>	<p>0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0</p>	<p>0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0</p>	<p>0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0</p>	<p>0,2 0,2 0,3 0,1 0,2 0</p>	<p>0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0</p>	<p>0,2 0,2 0,2 0,2 0,2 0</p>
<p>37. Основні фінансові показники Вашого МТП</p>									

Продовження табл. II.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
знаходяться на рівні:									
а) річний товарооборот:									
✓ менше 0,5 млн грн	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
✓ 0,5–1 млн грн	0,4	0,3	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
✓ 1–2 млн грн	0,7	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
✓ 2–5 млн грн	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8
✓ понад 5 млн грн	1	1	1	1	1	1	1	1	1
б) витрати на маркетингові заходи:									
✓ менше 1 тис грн	0	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2
✓ 1–5 тис грн	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4
✓ 5–10 тис грн	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,5	0,6	0,6
✓ 10–20 тис грн	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,7	0,8	0,7	0,8
✓ понад 20 тис грн	1	1	1	1	1	1	1	1	1
в) прибуток від маркетингових заходів:									
✓ менше 5 тис грн	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2
✓ 5–10 тис грн	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
✓ 10–20 тис грн	0,6	0,5	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
✓ 20–40 тис грн	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
✓ понад 40 тис грн	1	1	1	1	1	1	1	1	1

## Продовження додатку II

Нестандартні управлінські завдання (кон'юнктурні дослідження, переорієнтація функцій управління на маркетинг) прямо або опосередковано випливають із класичних завдань (узагальнений збір і аналіз економічної інформації, формування товарних асортиментів). Це дає змогу зробити висновок про те, що управління маркетингом доцільно розглядати як процес, спрямований на вирішення певних тісно пов'язаних між собою питань, які мають різну предметно-значеннєву орієнтацію. Дослідження показують, що питання, які виникли в процесі управління маркетингом підприємств, можна умовно поділити на кілька взаємопов'язаних блоків, предметно-значеннєва сфера управлінських проблем яких має інформаційно-аналітичну, реалізаційно-інструментальну та організаційно-контрольну спрямованість. Така класифікація питань управління маркетингом може бути використана під час аналізу практики прийняття маркетингових управлінських рішень керівниками та персоналом МТП.

З метою оцінки ефективності управління маркетингом МТП України, розроблена анкета. Кожне питання має мінімум два варіанти відповіді, які оцінюються в балах від 0 до 1. Величина балів кожного питання анкети визначається за табл. II.2.

Таблиця II.2  
**Шкала експертного оцінювання управління маркетингом МТП України**  
(узагальнено автором за результатами експертного оцінювання)

Предметно-значеннєва орієнтація питань анкети	Класифікаційний блок		Значеннєва група	Номер питання анкети	Виставлений експертом бал	Характеристика, виставленого експертом балу
	1	2				
Інформаційно-аналітичний (охоплює питання, які стосуються інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу)	1	2	Засально-аналітична (містить питання, які відображають найбільш загальні аспекти дослідження елементів маркетингової діяльності підприємств)	3	4	5
			Структурна (включає питання, які стосуються дослідження й аналізу фірмової структури ринку – кон-	2, 34	0,21-0,40	- відсутність ефективного інформаційно-аналітичного дослідження управління маркетингом підприємств. Підприємство не визнає важливість орієнтації своєї діяльності на задоволення певних цільових ринків. Маркетингові дослідження споживачів та чинників, що впливають на вибір товарів і послуг практично не проводяться. Маркетингові ресурси неадекватні роботі, яка має бути виконана; - низька ефективність здійснення інформаційно-аналітичного дослідження управління маркетингом підприємств. У керівника немає повного системного уявлення про марке-

Продовження табл. II.2

1	2	3	4	5
	<p>курентів, посередників, постачальників)</p>			
	<p><i>Кон'юнктура</i> (охоплює питання, які дозволяють вивчити фактори формування ринкової кон'юнктури, процес її дослідження, провести оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та визначити реальні перспективи його можливості, а також виявити різні аспекти пов'язані зі споживачем)</p>	<p>7, 22, 23, 24, 32, 34</p>	<p>0,41-0,60</p> <p>0,61-0,80</p> <p>0,81-1</p>	<p>тингове середовище підприємства (конкурентів, споживачів, довкілля) при плануванні маркетингової політики. Маркетингові дослідження споживачів і чинників, що впливають на вибір продукції проводяться рідко. Маркетингові ресурси адекватні роботі, проте вони використовуються неоптимально;</p> <p>- задовільна ефективність здійснення інформаційно-аналітичного дослідження управління маркетингом підприємства. У керівника ще немає повного системного уявлення про маркетингове середовище (конкурентів, споживачів, довкілля) при плануванні маркетингової політики. Маркетингові дослідження проводяться періодично. Маркетингові ресурси адекватні роботі, але вони використовуються неоптимально;</p> <p>- хороша ефективність здійснення інформаційно-аналітичного дослідження управління маркетингом підприємства. Керівник має повне системне уявлення про маркетингове середовище (конкурентів, споживачів, довкілля) при плануванні маркетингової політики. Плануються і проводяться систематично дослідження споживачів і чинників, що впливають на вибір ними продукції. Маркетингові ресурси адекватні роботі і використовуються оптимально;</p> <p>- відмінна ефективність здійснення інформаційно-аналітичного дослідження управління маркетингом підприємства. Керівник має повне системне уявлення про маркетингове середовище (конкурентів, споживачів, довкілля тощо), розміс, які загрози і можливості створюються для підприємства. Маркетингові дослідження споживачів і чинників, що впливають на вибір продукції проводяться за планом. Маркетингові ресурси адекватні роботі і використовуються ефективно.</p>

Продовження табл. II.2

1	2	3	4	5
<p><b>Реалізаційно-інструментальний</b> (включає питання, що відображають реалізацію маркетингового підходу у функціонуванні підприємства)</p>	<p><i>Товари</i> (включає питання, які дають змогу з'ясувати особливості здійснення товарної політики)</p>	<p>12, 33</p>	<p>0-0,20</p>	<p>- відсутність ефективної реалізації управління маркетингом підприємств. Управління маркетингом не взаємодіє (або взаємодіє формально) з управлінням дослідженнями, якістю продукції і фінансами. Система створення нових товарів і послуг погано визначена й погано керована, або формально існує і досить примітивна;</p>
	<p><i>Збутова</i> (охоплює питання, що дозволяють виявити ключові напрями та методи стимулювання збуту)</p>	<p>12, 25, 26, 27, 28, 29</p>	<p>0,21-0,40</p>	<p>- низька ефективність реалізації управління маркетингом підприємств. Керівник прагне продати свою продукцію будь-кому, хто її купить, і орієнтований на обслуговування з рівною ефективністю широкого діапазону потреб та ринків. Управління маркетингом взаємодіє з управлінням дослідженнями, якістю продукції і фінансами, але кожен співробітник підприємства переслідує свої власні інтереси. Система створення нових товарів і послуг формально існує, проте є досить примітивною;</p>
	<p><i>Цінова</i> (включає питання, які висвітлюють основні методи та принципи ціноутворення)</p>	<p>31</p>	<p>0,41-0,60</p>	<p>- задовільна ефективність реалізації управління маркетингом. Керівник підприємства визнає важливість орієнтації своєї діяльності на задоволення певних ринків і орієнтований на обслуговування з рівною ефективністю широкого діапазону потреб та ринків. Управління маркетингом взаємодіє з управлінням дослідженнями, якістю продукції і фінансами, але кожен співробітник підприємства переслідує свої власні інтереси. Система створення нових товарів і послуг формально існує, проте є досить примітивною;</p>
	<p><i>Комунікаційна</i> (охоплює питання, що дозволяють виявити заходи та дії підприємства, спрямовані на інформування, переконання і нагадування споживачам про товари і послуги)</p>	<p>12, 25, 26, 27</p>	<p>0,61-0,80</p>	<p>- хороша ефективність реалізації управління маркетингом. Керівник підприємства визнає важливість орієнтації діяльності на задоволення певних ринків і орієнтований на обслуговування з рівною ефективністю широкого діапазону потреб та ринків, вибраних виходячи з довгострокових цілей підприємства по розширенню діяльності і зростання прибутку. Управління маркетингом взаємодіє з управлінням дослідженнями, якістю продукції і фінансами, відносини в ко-</p>

Продовження табл. II.2

1	2	3	4	5
<p><b>Організаційно-контрольний</b> (охоплює питання, що безпосередньо відповідають організації маркетингу та контролю за його реалізацією)</p>	<p><i>Організаційна</i> (включає питання, які спрямовані на виявлення зв'язків і відносин у колективі, визначення порядку та умов функціонування підприємства)</p>	<p>2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 30</p>	<p>0,81-1</p>	<p>лективи досить дружні, хоча кожен співробітник переслідує свої власні інтереси. Система створення нових товарів і послуг існує і добре структурована; - відмінна ефективність реалізації управління маркетингом. Керівник підприємства орієнтований на обслуговування потреб конкретних ринків, вибраних виходячи з довгострокових цілей по розширенню своєї діяльності і зростання прибутку. Управління маркетингом ефективно взаємодіє з управлінням дослідженнями, якістю продукції і фінансами, персонал вирішує проблеми виходячи з інтересів підприємства в цілому. Система створення нових товарів і послуг добре структурована і професійно керована.</p>
<p><i>Контрольна</i> (охоплює питання, що нацелені на виявлення норм функціонування підприємства та відхилень від них)</p>		<p>9, 36</p>	<p>0-0,20</p>	<p>- відсутність ефективної організації управління маркетингом і належного контролю за його здійсненням. Служби маркетингу на підприємстві немає. Нереалізована філософія орієнтації на споживача. Керівник не розробляє (або формально розробляє) різні пропозиції і маркетингові плани для ринкових сегментів і концентрується на продажі продукції своїм безпосереднім споживачам. Планування маркетингу керівник не використовує зовсім або використовує мало (річний план маркетингу). Керівник не використовує ситуаційне мислення або використовує в незначній мірі формальне ситуаційне планування. Маркетингове мислення керівника погано передається і реалізується на нижніх рівнях управління. Керівник неефективно управляє маркетинговими ресурсами і не демонструє швидку та ефективну реакцію на ринкову ситуацію; - низька ефективність організації управління маркетингом підприємств та контролю за її здійсненням. Керівник практично не розробляє пропозиції і маркетингові плани для різних ринкових сегментів. Для керівництва підприємства характерна формальна інтеграція і контроль головних мар-</p>
			<p>0,21-0,40</p>	

Продовження табл. II.2

1	2	3	4	5
			<p>0,41-0,60</p>	<p>кетингових функцій, що, не відповідає вимогам координації і кооперації, мають місце непродуктивні конфлікти. Формальне планування маркетингу використовується у вигляді річного плану маркетингу. Поточна маркетингова політика не продумана. Керівник в деякій мірі керується ситуаційним мисленням, хоча формальне ситуаційне планування використовує мало. Маркетингове мислення керівника погано передається і реалізується на нижніх рівнях управління. Керівник рідко демонструє швидку і ефективну реакцію на ринкову ситуацію;</p> <p>- задовільна ефективність організації управління маркетингом та контролю за її здійсненням. Керівник в деякій мірі розробляє пропозиції і маркетингові плани для різних ринкових сегментів. Має місце формальна інтеграція і контроль головних маркетингових функцій керівником, що не відповідає вимогам координації і кооперації. Головні маркетингові функції не інтегровані з високою мірою ефективності. Формальне планування маркетингу представлене у вигляді розробки керівником річного плану маркетингу. Поточна маркетингова політика є чіткою. Керівник в деякій мірі керується ситуаційним мисленням, хоча формальне ситуаційне планування використовує мало. Маркетингове мислення керівника передається і реалізується на нижніх рівнях управління задовільно. Керівник підприємства не завжди демонструє швидку і ефективну реакцію на ринкову ситуацію;</p> <p>- хороша ефективність організації управління маркетингом та контролю за її здійсненням. Керівник розробляє пропозиції і маркетингові плани для різних ринкових сегментів. Має місце інтеграція маркетингу і контроль головних функцій маркетингу керівником, але головні маркетингові функції ще не інтегровані з високою мірою ефективності; має місце нормальна інтеграція і контроль головних маркетин-</p>
			<p>0,61-0,80</p>	



Продовження табл. II.2

1	2	3	4	5
			0,81-1	<p>гових функцій, що, проте, не відповідає вимогам координації і кооперації. Керівник розробляє детальний річний план маркетингу. Поточна маркетингова політика є чіткою. Керівник на формальній основі ідентифікує найбільш важливі ситуації і розробляє ситуаційні плани. Маркетингове мислення керівника передається і реалізується на нижніх рівнях управління. Керівник демонструє швидку і ефективну реакцію на ринкову ситуацію;</p> <p>- відмінна ефективність організації управління маркетингом та контролю за її здійсненням. Керівник розробляє пропозиції і маркетингові плани для різних ринкових сегментів. Головні маркетингові функції інтегровані з високою мірою ефективності керівника. Керівник розробляє детальний річний план маркетингу і довгостроковий план, який щорік уточнюється. Поточна маркетингова політика є ясною, інноваційною, добре обґрунтована і має хорошу базу даних. Керівник на нормальній основі ідентифікує найбільш важливі ситуації і розробляє ситуаційні плани. Маркетингове мислення керівника передається і успішно реалізується на нижніх рівнях управління. Керівник демонструє швидку і ефективну реакцію на ринкову ситуацію.</p>

Додаток К

Таблиця К.1

**Основні показники фінансово-господарської діяльності досліджуваних МТП у Вінницькій, Кіровоградській і Полтавській обл. (узагальнено автором за результатами власних досліджень у 2012 р.)**

	Показники										
	Кількість підприємств, од.	Кількість об'єктів, що відносяться до підприємств, од.	Кількість магазинів, що входять до складу підприємств, од.	Торгова площа всіх торговельних об'єктів, м <sup>2</sup>	Торгова площа 1-го торговельного об'єкту, м <sup>2</sup>	Річний товарооборот усіх підприємств, тис грн	Річний товарооборот на 1 м <sup>2</sup> торгової площі, тис грн	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Середньорічне навантаження на 1-го працівника, тис грн	Середньомісячна зарплата 1-го працівника, грн	
<b>МТП</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	
<b>I</b>											
1. Всього по Вінницькій області, з них:	67	103	89	3090	30,0	90718	29,358	527	172,140	1317,6	
– продовольчих	13	21	19	673	32,0	18421	27,371	101	182,386	1274,5	
– непродовольчих	6	8	8	225	28,1	5904	26,240	43	137,302	1196,1	
– змішаних	48	74	62	2192	29,6	66393	30,288	383	173,349	1209,2	
2. Всього по Кіровоградській області, з них:	23	44	40	1364	31,0	26864	19,695	166	161,831	1590,6	
– споживчих товариств	54	97	72	2813	29,0	67716	24,072	438	154,603	1260,5	
– продовольчих	14	31	27	738	23,8	19334	26,197	113	171,097	1223,7	
– непродовольчих	8	13	12	316	24,3	7616	24,101	58	131,310	1261,4	
– змішаних	32	53	33	1759	33,2	40766	23,175	267	152,681	1313,2	
– споживчих товариств	14	22	21	601	27,3	18158	30,213	107	169,701	1243,6	
3. Всього по Полтавській області, з них:	63	98	85	2744	28,0	73584	26,816	509	144,566	1223,5	
– продовольчих	24	34	32	966	28,4	31128	32,223	183	170,098	1239,4	
– непродовольчих	3	7	6	153	21,8	2592	16,941	22	117,818	1187,7	
– змішаних	36	57	47	1625	28,5	39864	24,551	304	131,131	1262,3	
– споживчих товариств	17	29	26	784	27,0	19754	25,196	134	147,418	1204,5	
Всього	184	298	246	8647	29,0	232018	26,832	1474	157,407	1267,2	

## Додаток Л

### Визначення репрезентативності вибірки (досліджуваних МТП центрального регіону України)

Анкетування на 184 МТП Вінницької, Кіровоградської і Полтавської областей з метою визначення рівня управління маркетингом на них проводилося один раз, тому розрахунок помилки вибірки здійснюється за наступною формулою:

$$\mu = \pm \sqrt{\frac{\omega \cdot (1 - \omega)}{n} \cdot \left(1 - \frac{n}{N}\right)}, \quad (\text{Л.1})$$

де  $\mu$  – помилка вибірки;

$\omega$  – частка вибірки;

$n$  – число одиниць вибіркової сукупності;

$N$  – число одиниць генеральної сукупності.

У нашому випадку частка вибірки ( $\omega$ ) становить 0,009 або 0,09 %, тому:

$$\mu = \pm \sqrt{\frac{0,009 \cdot (1 - 0,009)}{184} \cdot \left(1 - \frac{184}{19381}\right)} = \pm \sqrt{0,000047} = \pm 0,0069.$$

Для визначення ймовірності, при якій допущена помилка вибірки не перевищує максимальну граничну похибку вибірки ( $\Delta_{\omega}$ ), знайдемо коефіцієнт довіри ( $t$ ):

$$t = \frac{\Delta_{\omega}}{\mu}.$$

Коефіцієнт довіри ( $t$ ) становить 1,34, що відповідає ймовірності прогнозу 0,8664 або 86,64 %. Таким чином, із вірогідністю 86,64 % можна гарантувати, що фактична похибка вибірки ( $\mu$ ) не перевищує максимально допустиму граничну похибку вибірки ( $\Delta_{\omega}$ ).

Додаток М

Таблиця М.1

**Показники та критерії оцінки рівня управління маркетингом  
МТП України (узагальнено автором на основі джерел  
[125, с. 105; 138, с. 24])**

Складові управління маркетингом підприємств	Показник оцінки управління маркетингом	Критерії оцінки управління маркетингом
1	2	3
Управління діяльністю	1. Ринкова орієнтація керівництва (Рок)	– кваліфікація та досвід керівництва підприємства у сфері діяльності; – орієнтація на споживачів чи прибуток; – здатність приймати швидкі управлінські рішення; – оцінка ринкових ризиків; – пошук маркетингових можливостей.
	2. Ринкова орієнтація персоналу (Рон)	– злагодженість трудового колективу у здійсненні маркетингових заходів; – готовність до інновацій та змін; – зацікавленість персоналу у результатах діяльності підприємства.
	3. Взаємодія керівництва і персоналу (Вкп)	– розподіл обов'язків, прав та відповідальності відповідно до посадових інструкцій; – делегування повноважень; – колективне прийняття важливих управлінських рішень.
	4. Взаємодія зі споживачами (Вс)	– задоволення потреб та інтересів споживачів; – врахування людських (духовних) цінностей споживачів.
Управління функцією	1. Аналіз (А)	– глибоке дослідження факторів маркетингового середовища; – цілеспрямоване маркетингове дослідження (бенчмаркінг); – оцінка економічного стану діяльності підприємства та сфери його функціонування.
	2. Планування (П)	– розробка стратегії, місії та цілей підприємства; – тактичне та оперативне планування і прогнозування; – наявність ефективної системи інформаційного забезпечення.
	3. Організація (О)	– акумуляція необхідних ресурсів підприємства; – формування організаційної структури та служби маркетингу; – сприятливий психологічний клімат в колективі.
	4. Мотивація (М)	– система ефективного морального та матеріального стимулювання працівників підприємства; – відповідність цінностей персоналу з пріоритетами підприємства.
	5. Реалізація (Р)	– ефективного виконання запланованих заходів щодо покращення управління маркетингом.
	6. Контроль (К)	– своєчасний та обґрунтований контроль здійснюваних маркетингових заходів; – моніторинг і аналіз результатів управління маркетингом підприємства.

Продовження табл. М.1

1	2	3
Управління попитом	1. Управління товаром ( <i>Ут</i> )	– розширення асортименту реалізованої продукції; – врахування запитів споживачів при формуванні товарної політики.
	2. Управління ціною ( <i>Уц</i> )	– здійснення політики ціноутворення відповідно до обраної стратегії та цілей; – врахування факторів ринку та ціноутворення.
	3. Управління розподілом ( <i>Ур</i> )	– пошук каналів розподілу продукції; – ефективне здійснення збутової політики.
	4. Управління просуванням ( <i>Уп</i> )	– застосування масових (реклама, спонсорство, зв'язки з громадськістю) й особистих комунікацій (пошта, каталог, ТВ, Інтернет); – комплексний підхід до управління комунікаціями.
	5. Управління сервісом ( <i>Ус</i> )	– продажне та післяпродажне обслуговування; – надання додаткових супутніх послуг.
	6. Управління якістю ( <i>Уя</i> )	– контроль за реалізацією високоякісної продукції; – врахування екологічної політики держави в управлінні якістю.

## Додаток Н

Таблиця Н.1

## Результати анкетування МТП України (узагальнено автором за результатами анкетного опитування)

Номер питання анкети	Сума балів, набрана всіма досліджуваними МТП	Середнє значення	Максимально можливе значення	Рівень управління маркетингом, %
1	2	3	4	5
Управління діяльністю				
1	102	0,55	184	X
6	126	0,68		
7	112	0,61		
8	73,5	0,40		
10	62	0,33		
11	153	0,83		
12	90,5	0,79		
13	52,2	0,28		
29	25,5	0,14		
Всього по управлінні діяльністю	796,7	0,48	1656	48,11
Управління функцією				
2	11,3	0,61	184	X
3	103,5	0,56		
4	30	0,16		
5	25,6	0,14		
9	51	0,27		
14	116	0,63		
15	3,5	0,02		
16	7	0,04		
17	41,2	0,22		
18	36,8	0,20		
19	12	0,06		
20	0	0		
21	57,6	0,31		
22	92,5	0,50		
23	95,8	0,52		
24	71,5	0,38		
30	88,5	0,48		
34	6,5	0,03		
35	18,5	0,10		
36	119,4	0,65		
Всього по управлінні функцією	1089,9	0,29	3680	29,61
Управління попитом				
25	17	0,09	184	X
26	65,5	0,35		
27	14	0,07		
28	24,5	0,13		

*Продовження таблиці Н.1*

1	2	3	4	5
31	28,5	0,15		
32	181,5	0,98		
33	129	0,70		
Всього по управлінні попитом	450	0,35	1288	34,94
Всього по управлінні маркетингом	2336,6	0,35	6624	35,27

## Додаток П

Дані досліджень Шеффілдського університету в Англії щодо використання бенчмаркінгу в діяльності малих та середніх компаній [165, с. 218]

Таблиця П.1

### Показники, що використовуються для еталонного співставлення на малих та середніх підприємствах

Показник (об'єкт еталонного співставлення)	Частка компаній, що використовують показник, %	Частка компаній, які вважають показник ефективним, %
Фінансові показники	42	74
Задоволення споживачів	40	95
Якість продукції (послуг)	39	92
Маркетингова інформація	31	81
Навчання працівників	31	87
Інновації товарів (послуг)	26	85
Комунікації	24	96
Задоволення працівників	22	86
Ставлення до якості	21	90
Інновації процесів	21	86
Командний дух	19	89
Рівень стресів	10	90
Інше	2	–
Жоден з вказаних	37	–

Таблиця П.2

### Індикатори конкурентного порівняння (ключові фактори успіху) для малих і середніх підприємств

Індикатор	Частка в конкурентній боротьбі, %
Ціна	62
Якість	55
Турбота про клієнтів і сервіс	2
Зворотній зв'язок зі споживачами	49
Доставка	29
Широта асортименту	27
Нові товари і послуги	30



## Додаток Р

*Таблиця Р.1*

### **Заходи та форми реалізації внутрішньоорганізаційного блоку управління маркетингом МТП України (складено автором)**

Форми управління маркетингом	Заходи щодо ефективного управління маркетингом МТП
1	2
Цінова політика	Запровадження “соціальних” цін на окремі групи товарів. Розширення асортименту акційних товарів.
Асортиментна політика	Гарантування повноти, глибини і стійкості асортименту товарів. Оптимізація товарного асортименту відповідно до торговельної площі.
Дистанційна торгівля та інтерактивний маркетинг	Торгівля за допомогою Інтернет-технологій, кур’єрська доставка товарів. Розміщення реклами в мережі Інтернет.
Товаропросування	Проведення ярмарок вихідного дня. Організація пересувної торгівлі та відокремлених об’єктів торгівлі.
Система сейлз промовш і мерчандайзинг	Проведення дегустацій, презентацій, семплінгу, лотерей, розіграшів для споживачів та організація конкурсів, проведення презентацій і семінарів, оплата навчання й курсів для персоналу. Запровадження мерчандайзингу.
Матеріалізація послуг	Застосовування авторитетних свідчень про послугу. Пропагування інформації про послугу “зі сторони”.
Система мотивації і контролю персоналу	Формування маркетингового мислення персоналу. Матеріальне, нематеріальне та змішане стимулювання персоналу. Компенсація працівникам транспортних, медичних, освітніх витрат.
Взаємовідносини зі споживачами	Розробка політики в центрі якої клієнт – “Все для клієнта”. Здійснення перед- та післяпродажного обслуговування, надання ряду додаткових послуг. Використання засобів партизанського маркетингу.
Бенчмаркінг	Формування лояльності споживачів.
База даних маркетингової інформації	Формування маркетингової інформаційної системи. Відкриття власного сайту чи сторінки в соціальних мережах. Проведення маркетингових досліджень.
Управління маркетинговими ризиками	Страхування подій та їх результатів. Дисипація та компенсація маркетингового ризику.

**Заходи та форми реалізації зовнішньоорганізаційного блоку управління маркетингом МТП України (складено автором)**

Форми управління маркетингом	Заходи щодо ефективного управління маркетингом МТП
1	2
Створення і розвиток бізнес-інкубаторів та технопарків із залученням МТП	Галузеве і територіальне об'єднання МТП з науковими установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади. Забезпечення тісних взаємозв'язків між інвесторами, підприємцями, виробниками, торговцями і винахідниками.
Державна політика підтримки маркетингової діяльності МТП	Пропагування добросовісної та соціально-відповідальної МТП. Проведення конференцій і семінарів за участі МТП. Розбудова інфраструктури МП.
Нормативно-правова база діяльності МТП	Реформування системи сертифікації та стандартизації продукції. Введення системи стандартів для заохочення споживання товарів високої якості.
Фінансова підтримка здійснення маркетингових заходів МТП	Створення спеціального фонду фінансування маркетингових програм малих підприємств. Стимулювання розвитку торгівлі у віддалених населених пунктах інструментами непрямої державної підтримки. Залучення підприємств до участі у виставково-презентаційних заходах регіонального рівня.
Участь органів державної влади у навчанні персоналу МТП з маркетингових питань	Залучення МТП до співпраці з провідними університетами для навчання студентів потрібних спеціальностей та розробки освітніх стандартів і програм, організації стажувань і проведення лекцій.
Доступ МТП до маркетингової інформації	Удосконалення методичної бази інформаційно-аналітичного забезпечення. Проведення просвітницької роботи в сфері маркетингової грамотності підприємців.

Додаток С

Таблиця С.1

**Організаційно-функціональна діаграма споживчого товариства “ЛІМІТ” (складено автором за результатами власного дослідження)**

	A11	A12	A13	A14	A15	A21	A22	A23	A3	A41	A42	A43	A44	A45	A46	A51	A52	A53
Директор		X		X	X	X	X		X	X			X		X		X	
Керуючі магазинами	X					X								X				
Бухгалтер													X					
Продавці- консультанти	X										X							

Додаток Т

Таблиця Т.1

Результати анкетного опитування СТ “ЛІМП” (узагальнено автором за результатами анкетного опитування)

(бали)

Питання анкети	Відповідь керівника СТ “ЛІМП”
1	2
1. Скільки років Ваше МТП здійснює свою діяльність на ринку? <input checked="" type="checkbox"/> менше одного року – 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1–3 роки – 0,2 <input checked="" type="checkbox"/> 3–5 років – 0,4 <input checked="" type="checkbox"/> 5–10 років – 0,6 <input checked="" type="checkbox"/> 10–20 років – 0,8 <input checked="" type="checkbox"/> більше 20 років – 1	X
2. Ваше МТП має місію, цілі та стратегію свого розвитку? <input checked="" type="checkbox"/> так. Вони добре відомі всьому персоналу підприємства – 1 <input checked="" type="checkbox"/> так. Їх знає лише керівник підприємства – 0,5 <input checked="" type="checkbox"/> ні – 0	X
3. Метою Вашого підприємства є першочергове досягнення: <input checked="" type="checkbox"/> фінансових цілей (максимізація прибутку) – 0,5 <input checked="" type="checkbox"/> маркетингових цілей (задоволення потреб та інтересів споживачів) – 0,5 <input checked="" type="checkbox"/> збутових цілей (продаж товарів незалежно від бажань споживачів) – 0	X
4. Чи розробляється на Вашому МТП план маркетингу? <input checked="" type="checkbox"/> так – 1 <input checked="" type="checkbox"/> ні – 0	X
5. План маркетингу Вашого малого торговельного підприємства охоплює: <input checked="" type="checkbox"/> канали розподілу – 0,2 <input checked="" type="checkbox"/> товарну політику – 0,2 <input checked="" type="checkbox"/> цінову політику – 0,2 <input checked="" type="checkbox"/> комунікаційну політику – 0,2 <input checked="" type="checkbox"/> кадрове забезпечення – 0,2	X

Продовження табл. Т.1

1	2
<p>6. Скільки років керівнику Вашого малого торговельного підприємства?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ до 25 років – 0</li> <li>✓ 25–35 років – 0,5</li> <li>✓ 35–45 років – 1</li> <li>✓ 45–55 років – 0,5</li> <li>✓ більше 55 років – 0</li> </ul>	X
<p>7. Керівник Вашого МТП володіє інформацією про маркетингове середовище?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ так – 1</li> <li>✓ частково – 0,5</li> <li>✓ ні – 0</li> </ul>	X
<p>8. Керівник Вашого підприємства приймає ризиковані рішення?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ так – 1</li> <li>✓ іноді – 0,5</li> <li>✓ ні – 0</li> </ul>	X
<p>9. Які заходи проводяться на Вашому МТП з метою усунення ризиків?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ запобігання виникнення ризиків – 0,2</li> <li>✓ поділ ризиків – 0,2</li> <li>✓ страхування – 0,2</li> <li>✓ створення резервів – 0,2</li> <li>✓ Ваш варіант – 0,2</li> </ul>	X
<p>10. Чи багато на Вашому підприємстві співробітників, здатних приймати важливі управлінські рішення?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ так, багато – 1</li> <li>✓ таких працівників є кілька (вказіть скільки _) – 0,5</li> <li>✓ ні, таких співробітників у нас немає – 0</li> </ul>	X
<p>11. Яка форма відносин на Вашому МТП між керівником і персоналом?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ формалізована – 0,5</li> <li>✓ персоналізована – 1</li> </ul>	X
<p>12. Персонал Вашого МТП схвалює нововведення?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ готовий брати активну участь – 1</li> <li>✓ усвідомлює їх необхідність, але остерігається негативних наслідків – 0,5</li> <li>✓ незацікавлений в змінах – 0</li> </ul>	X

Продовження табл. Т.1

1	2
<p>13. Які форми мотивації праці персоналу Ви використовуєте?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ матеріальна винагорода (премія, надбавки, 13-та зарплата) – 0,2</li> <li>✓ моральне заохочення (кар'єрне зростання, почесні звання) – 0,2</li> <li>✓ додаткова відпустка – 0,2</li> <li>✓ підвищення кваліфікації (навчання, курси) – 0,2</li> <li>✓ Ваш варіант – 0,2</li> </ul>	X
<p>14. Психологічний клімат на Вашому МТП:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ дуже сприятливий – 1</li> <li>✓ не зовсім сприятливий – 0,5</li> <li>✓ несприятливий – 0</li> </ul>	X
<p>15. Організаційна структура Вашого підприємства включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ окремих маркетинговий підрозділ – 1</li> <li>✓ окремого фахівця-маркетолога на підприємстві – 0,5</li> <li>✓ обмежену кількість працівників, без маркетолога – 0</li> </ul>	X
<p>16. Як взаємодіють між собою відділ маркетингу (фахівець з маркетингу) з іншими структурними підрозділами?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ефективно співпрацюють і разом вирішують проблеми – 1</li> <li>✓ відносини дружні, але кожен діє в межах власних інтересів – 0,5</li> <li>✓ нерозуміння, здійсненої діяльності, один одного – 0</li> </ul>	X
<p>17. Управлінські рішення з маркетингу Ви приймаєте на основі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ наукового обґрунтування – 0,2</li> <li>✓ попереднього досвіду – 0,2</li> <li>✓ інтуїції керівника – 0,2</li> <li>✓ посадових інструкцій – 0,2</li> <li>✓ Ваш варіант – 0,2</li> </ul>	X X
<p>18. Найважливішим у маркетинговій діяльності вашого МТП є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ дослідження існуючих і потенційних потреб ринку – 0,2</li> <li>✓ аналіз конкурентоспроможності підприємства – 0,2</li> <li>✓ вибір перспективних для фірми цільових сегментів – 0,2</li> <li>✓ аналіз відповідності цілей росту і рентабельності – 0,2</li> <li>✓ Ваш варіант – 0,2</li> </ul>	X
<p>19. Як співвідносяться торговельна та маркетингова діяльність Вашого МТП?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ пріоритет належить торговельній діяльності – 0</li> </ul>	X

Продовження табл. Т.1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ торговельна та маркетингова діяльність тісно пов'язані між собою – 1</li> <li>✓ так – 1</li> <li>✓ ні – 0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>X</li> <li>X</li> </ul>
<p>21. Які джерела інформації використовуються на Вашому підприємстві при прийнятті управлінських рішень?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ засоби масової інформації – 0,2</li> <li>✓ періодичні друковані видання – 0,2</li> <li>✓ зовнішня реклама – 0,2</li> <li>✓ виставки, презентації – 0,2</li> <li>✓ статистичні збірники – 0,2</li> </ul>	
<p>22. Які чинники зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії, стан економіки, соціальне середовище, політико-правове середовище, демографічна ситуація, науково-технічне середовище, сфера державного регулювання, маркетингове інформаційне середовище, природно-географічне середовище, культурно-освітнє середовище) досліджує Ваше МПП?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ не беруться до уваги більше 50 % чинників – 0</li> <li>✓ іноді досліджуються більше 50 % чинників – 0,5</li> <li>✓ ретельно аналізуються більше 50 % чинників – 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> </ul>
<p>23. Для прийняття яких рішень використовується інформація, отримана в ході маркетингових досліджень?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ формування стійкої ринкової позиції і завоювання частки ринку – 0,2</li> <li>✓ формування конкурентних переваг – 0,2</li> <li>✓ розробки маркетингової стратегії – 0,2</li> <li>✓ розробки нових товарів – 0,2</li> <li>✓ Ваш варіант – 0,2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> <li>X</li> </ul>
<p>24. Досліджуючи попит споживачів, Ваше МПП здійснює: моніторинг ринкових цін на товари та послуги, вивчення товарів конкурентів, дослідження задоволеності споживачів, пошук та розробка нових ринків збуту, аналіз ефективності каналів збуту, оцінка ефективності рекламних кампаній</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ здійснюється менше 50 % дій при дослідженні попиту – 0</li> <li>✓ здійснюється 50 % дій при дослідженні попиту – 0,5</li> <li>✓ здійснюється більше 50 % дій при дослідженні попиту – 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X</li> </ul>
<p>25. Паблік рілейшнз Вашого МПП передбачає та охоплює: товарну пропананду, благодійність (спонсорство, участь в соціальних акціях), спеціальні заходи (конференції, дні відкритих дверей, екскурсії), взаємодія із ЗМІ (прес-</p>	

Продовження табл. Т.1

1	2
<p>конференції, брифінги)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використовується менше 50 % форм прояву паблік рілейшнз – 0</li> <li>✓ використовується 50 % форм прояву паблік рілейшнз – 0,5</li> <li>✓ використовується більше 50 % форм прояву паблік рілейшнз – 1</li> </ul>	X
<p>26. Які види реклами (друкована, поштова, телевізійна, радіореклама, телефонна, комп'ютерна, зовнішня (в екстер'єрі), на місці продажу, на (у) транспорті, безпосередня реклама серед споживачів) Ви використовуєте у рекламній політиці свого МПП?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використовується менше 50 % видів реклами – 0</li> <li>✓ використовується 50 % видів реклами – 0,5</li> <li>✓ використовується більше 50 % видів реклами – 1</li> </ul>	X
<p>27. Які форми прямого маркетингу (особисті продажі, багаторівневий маркетинг, телемаркетинг, радіо маркетинг, телефон-маркетинг, Інтернет-маркетинг) Ви впроваджуєте на своєму торговельному підприємстві?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використовується менше 50 % форм прямого маркетингу – 0</li> <li>✓ використовується 50 % форм прямого маркетингу – 0,5</li> <li>✓ використовується більше 50 % форм прямого маркетингу – 1</li> </ul>	X
<p>28. Які форми збуту (знижки, конкурси, виставки, лотереї, дегустації, демонстрація товарів у дії, безкоштовні зразки товарів "на пробу", дисконтні картки, подарунки, сервісні послуги (доставка, упаковка, гарантія, кредит)) Ви застосовуєте у маркетинговій діяльності свого МПП?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використовується менше 50 % форм збуту – 0</li> <li>✓ використовується 50 % форм збуту – 0,5</li> <li>✓ використовується більше 50 % форм збуту – 1</li> </ul>	X
<p>29. Які маркетингові заходи (налагодження взаємовідносин з клієнтами, планування і прогнозу продажів, управління асортиментом, пошук нових каналів збуту товарів) Ви найчастіше використовуєте?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використовується менше 50 % заходів – 0</li> <li>✓ використовується 50 % заходів – 0,5</li> <li>✓ використовується більше 50 % заходів – 1</li> </ul>	X
<p>30. Якими методами (виходячи із наявних грошових коштів, математичними моделями, експертними оцінками, шляхом перегляду бюджету минулого року, з урахуванням практики конкурентів, виходячи із поставлених цілей і задач) Ви визначаєте бюджет маркетингових заходів?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використовується менше 50 % методів визначення бюджету маркетингових заходів – 0</li> <li>✓ використовується 50 % методів визначення бюджету маркетингових заходів – 0,5</li> </ul>	X



Продовження табл. Т.1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використовується більше 50 % методів визначення бюджету маркетингових заходів – 1</li> </ul> <p>31. Ціни на Вашому МПП встановлюються за методом: витрат, орієнтації на попит, орієнтації на ціни конкурентів, встановлення цін для стимулювання збуту</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ використовується менше 50 % методів встановлення цін – 0</li> <li>✓ використовується 50 % методів встановлення цін – 0,5</li> <li>✓ використовується більше 50 % методів встановлення цін – 1</li> </ul>	X
<p>32. Чим (унікальність та неповторність товарів і послуг, широкий асортимент товарів, висока якість товарів і послуг, обслуговування, доступні ціни, вигідне місцезаходження торговельної точки, ефективні методи товаропросування (реклама, прямий продаж), задоволення найбільших (духовних) потреб споживачів), на Вашу думку, зумовлений попит на товари Вашого МПП?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ впливає менше 50 % зазначених факторів – 0</li> <li>✓ впливає 50 % зазначених факторів – 0,5</li> <li>✓ впливає більше 50 % зазначених факторів – 1</li> </ul>	X
<p>33. Товари Вашого торговельного підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ відповідають світовим стандартам якості – 1</li> <li>✓ відповідають державним вимогам до якості – 0,5</li> <li>✓ не відповідають більшості стандартам якості – 0</li> </ul>	X
<p>34. Які з факторів (бюрократичні процедури, неякісне інформаційне забезпечення, психологічні бар'єри, низька якість вітчизняних товарів, недосконалість законодавства, нестача кваліфікованих кадрів, відсутність державної підтримки, недосконала податкова політика, недоброякісна конкуренція, політична нестабільність, відсутність пільгового кредитування, дефіцит власних фінансових ресурсів, тиск кримінальних елементів, тиск місцевої влади, труднощі обміну валюти, недосконалість ринку нерухомості) стримують розвиток Вашого МПП?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ негативно впливає менше 50 % зазначених факторів – 1</li> <li>✓ негативно впливає 50 % зазначених факторів – 0,5</li> <li>✓ негативно впливає більше 50 % зазначених факторів – 0</li> </ul>	X
<p>35. Що (відсутність маркетингового мислення у керівника, нецивілізовані ринкові відносини, відсутність довгострокової стратегії розвитку, неефективна система комунікацій, відсутність досвіду здійснення маркетингових заходів, відсутність ефективних методів впровадження маркетингу) негативно впливає на здійснення маркетингу на Вашому МПП?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ впливає менше 50 % зазначених факторів – 1</li> <li>✓ впливає 50 % зазначених факторів – 0,5</li> </ul>	X

Продовження табл. Т.1

I	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ впливає більше 50 % зазначених факторів – 0</li> <li>36. Які види контролю використовуються на Вашому підприємстві?</li> <li>✓ маркетингу – 0,2</li> <li>✓ збуту – 0,2</li> <li>✓ інформації – 0,2</li> <li>✓ прибутковості – 0,2</li> <li>✓ частки ринку – 0,2</li> <li>✓ контроль не здійснюється – 0</li> </ul>	<p style="text-align: center;">X X</p>
Кількість набраних балів	14



Наукове видання

**КРАУС КАТЕРИНА МИКОЛАЇВНА**  
кандидат економічних наук, старший викладач

E-mail: krauskatya@mail.ru

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ  
МАЛИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**МОНОГРАФІЯ**

Підписано до друку 26.10.2015. Формат 60x84 1/16  
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgСТТ.  
Умовн. друк. арк. 12,65. Тираж 300 прим.

ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20 м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного  
реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 2458 від 30.03.2006 р.