



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

В.М. Шевченко  
А.Д. Мосцова

# МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ

Збірник завдань для практичних занять  
та самостійної роботи  
(практикум)



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

**В.М. ШЕВЧЕНКО  
А.Д. МОСТОВА**

# **МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ**

**ЗБІРНИК ЗАВДАНЬ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ (ПРАКТИКУМ)**

**Електронне видання**

Дніпро  
2017

*Рецензенти:*

**Т.Б. Решетілова**, доктор економічних наук, професор  
ДВНЗ «Національний гірничий університет»;

**Л.М. Курбацька**, кандидат економічних наук, доцент  
Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету.

**Шевченко В.М.**

Ш 31      Маркетинговий аудит: збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи (практикум) [Електронний ресурс] / В.М. Шевченко, А.Д. Мостова. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. – 84 с.

ISBN 978-966-434-393-7

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи розроблено на основі робочої програми навчальної дисципліни «Маркетинговий аудит» згідно з освітньою програмою спеціальності «Маркетинг» бакалаврського рівня вищої освіти.

Збірник містить ключові терміни і поняття, питання для групової дискусії, тести, аналітичні та практичні завдання, ситуаційні вправи (кейси), запитання для самоконтролю.

Призначений для здобувачів денної, заочної та дистанційної форм навчання, які вивчають дисципліну «Маркетинговий аудит», а також аспірантів, викладачів, фахівців-практиків, діяльність яких пов'язана з розробкою заходів щодо аудиту маркетингової діяльності підприємства.

**УДК 658.5:657.6**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>ТЕМА 1.</b> Маркетинговий аудит в системі ринкової діяльності підприємства .....	6
<b>ТЕМА 2.</b> Аудиторське оцінювання маркетингового середовища підприємства .....	14
<b>ТЕМА 3.</b> Аудит стратегічних цілей підприємства.....	18
<b>ТЕМА 4.</b> Аудит системи показників ефективності діяльності підприємства .....	22
<b>ТЕМА 5.</b> Аудит організації маркетингу на підприємстві .....	27
<b>ТЕМА 6.</b> Аудит системи закупівель та логістики на підприємстві.....	30
<b>ТЕМА 7.</b> Аудит системи збуту на підприємстві .....	32
<b>ТЕМА 8.</b> Аудит системи управління підприємства.....	34
<b>ТЕСТ З ДИСЦИПЛІНИ «Маркетинговий аудит» .....</b>	<b>37</b>
<b>Орієнтовний перелік питань підсумкового контролю .....</b>	<b>42</b>
<b>Література .....</b>	<b>44</b>
<b>Додаток А.</b> Ситуаційні вправи.....	45
Ситуаційна вправа № 1 «Аналіз зовнішнього маркетингового середовища мережі магазинів «СОМFY» .....	45
Ситуаційна вправа № 2 «Аналіз внутрішнього маркетингового середовища мережі магазинів «СОМFY» .....	53
Ситуаційна вправа № 3 «Проблеми сегментації та ринкової стратегії підприємства «ФЕКОН» .....	58
Ситуаційна вправа № 4 «АТЛАНТ СПОРТ»: стратегія і тактика» .....	61
Ситуаційна вправа № 5 ТД «Смак-Дистрибушн»: рішення, що приводять до успіху» .....	70
<b>Додаток Б.</b> Завдання для виконання індивідуальної роботи .....	75
<b>Додаток В.</b> Рекомендації щодо визначення мети та завдань підрозділів підприємства або їх керівників .....	79

## **ВСТУП**

Посилення конкурентної боротьби на зовнішньому та внутрішньому ринках призводить до впровадження сучасних методів управління підприємством із застосуванням інструментів маркетинг-менеджменту, одним з яких є маркетинговий аудит. На відміну від фінансового аудиту, маркетинговий аудит ґрунтується на аналізі системи показників, від яких залежить успіх підприємства або проекту, що, у свою чергу, стимулює запровадження таких сучасних інструментів, як система якості, система збалансованих показників тощо. Маркетинговий аудит – це дисципліна, яка вивчає теорію та практику маркетингового аналізу зовнішніх і внутрішніх складових підприємства, відхилень від запланованих стратегічних, тактичних та операційних цілей і завдань, визначення причин цих відхилень та розробка заходів по вдосконаленню системи маркетинг-менеджменту підприємства. Предметом маркетингового аудиту є розгляд різних сторін діяльності підприємства та його складових, стратегії і тактики, методів оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому і його підрозділів, оцінки рівня задоволеності споживачів, визначення вузьких місць шляхом маркетингового аналізу і розробка методів вдосконалення діяльності підприємства для підвищення конкурентоспроможності.

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи сприяє організації ефективної аудиторної та позааудиторної роботи здобувачів. Самостійна робота здобувачів є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи та сприяє послідовному формуванню у здобувачів самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у формуванні сучасного фахівця. У ході самостійної роботи здобувач має перетворитися в активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними та практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі.

Структура збірника дозволяє сформувати цілісний підхід до вивчення кожної теми. Питання, що розкривають зміст теми, ключові терміни та поняття відображають проблематику заняття; питання для самоконтролю, тестові завдання та вправи надають можливість самоперевірки ступеня засвоєння теми, а питання для групової дискусії та ситуаційні вправи сприяють формуванню особистої думки здобувачів і творчого підходу щодо вирішення певних проблем підприємства.

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи з дисципліни «Маркетинговий аудит» містить тести, розрахунково-аналітичні завдання. Може бути рекомендований для здобувачів під час підготовки до атестаційного екзамену, а також для аспірантів, викладачів, фахівців-практиків, діяльність яких пов'язана з розробкою заходів щодо аудиту маркетингової діяльності підприємства.

# ТЕМА 1. Маркетинговий аудит в системі ринкової діяльності підприємства

## *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Маркетинг як концепція маркетинг-менеджменту.
2. Сутність маркетингового аудиту, мета та основне призначення маркетингового аудиту.
3. Складові маркетингового аудиту.
4. Маркетинговий аудит як процес.

## *Ключові терміни і поняття*

Маркетинговий аудит та його мета  
Етапи маркетингового аудиту  
Предмет маркетингового аудиту  
Тип контролю  
Завдання контролю  
Об'єкт контролю  
Обсяг контролю  
Період контролю  
Метод контролю  
Контролери  
Результат контролю та рекомендації

## *Запитання для самоконтролю*

1. Дайте визначення маркетингового аудиту. Чим маркетинговий аудит відрізняється від фінансового аудиту?
2. Розкрийте сутність, цілі, завдання маркетингового аудиту підприємства. У яких випадках доцільно застосовувати маркетинговий аудит?
3. Які проблеми проведення маркетингового аудиту?
4. Охарактеризуйте напрями маркетингового аудиту: чим відрізняються структура «контролю результатів» від структури «аудиту маркетинг-менеджменту»?
5. Наведіть послідовність 5 етапів маркетингового аудиту (оберіть з наведеного переліку):
  - а) обґрунтування планових показників, які підлягають контролю (частка ринку, прибутковість, неекономічні показники);
  - б) порівняння планових і фактичних показників маркетингової діяльності;

- в) планування маркетингових заходів на основі аналізу результатів відхилень показників (коригування планів, розробка нових планів);
- г) аналіз можливих відхилень фактичних показників від планових;
- д) заміррювання (збір даних) фактичних показників і результатів маркетингової діяльності.

### *Питання для групової дискусії*

1. Обґрунтуйте, в яких випадках маркетинговий аудит доцільний. Хто може проводити маркетинговий аудит?
2. Які етичні стандарти можуть бути впроваджені в сферу маркетингового аудиту? Обґрунтуйте відповідь.
3. Яка освіта і загальна підготовка ідеальні для людини, яка планує роботу в сфері маркетингового аудиту?
4. Маркетинговий аудит діяльності підприємства – це досить затратний захід. Чи згодні ви з цим твердженням?

### *Тестові завдання*

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Які напрями маркетинг-менеджменту підлягають маркетинговому аудиту:
  - а) аналіз маркетингового середовища: комплексне дослідження ринку, аналіз внутрішніх можливостей підприємства;
  - б) аудит організаційної структури і процесів;
  - в) планування: цілі, стратегія, товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика;
  - г) всі відповіді правильні.
2. Визначте складові складові маркетингового аудиту:
  - а) аудит маркетинг-менеджменту підприємства;
  - б) аудит системи збуту;
  - в) аудит результатів діяльності підприємства;
  - г) всі відповіді правильні;
  - д) правильні відповіді «а», «в».
3. Визначте складові аудиту результатів діяльності підприємства:
  - а) аудит цілей і стратегій підприємства, аудит системи збуту;
  - б) аудит результатів діяльності підприємства, контроль нееконімічних показників;



- в) аудит маркетинг-міксу;
- г) аудит мікро- і макросередовища.

4. Виберіть одну найбільш комплексну проблему маркетингового аудиту:

- а) недоступність підприємства до ресурсів державної статистики;
- б) недостатність інформаційного забезпечення і низька оперативність;
- в) недостатність даних щодо попиту, його тенденцій та прогнозів;
- г) недостатнє застосування економіко-статистичних методів аналізу економічної діяльності підприємства.

5. Предмет маркетингового аудиту – це :

- а) підприємство в цілому, проекти збутової діяльності, процеси, структури;
- б) всі товарні позиції, що збуваються підприємством, або вибірково;
- в) оперативний контроль: контроль результатів (за місяць, квартал, рік); стратегічний контроль: аудит маркетинг-менеджменту, що включає аудит змін в зовнішньому середовищі, аудит цілей і стратегій, маркетинг-міксу, організаційних маркетингових структур;
- г) АВС-аналіз, маржинальний аналіз.

6. Типи контролю, що застосовують в маркетинговому аудиті – це:

- а) оперативний контроль: контроль результатів (за місяць, квартал, рік);
- б) стратегічний контроль;
- в) контроль змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- г) всі відповіді правильні.

7. Завдання контролю – це:

- а) аналіз усіх товарних позицій, що збуваються підприємством;
- б) аналіз ситуації в цілому та окремо по кожному сегменту, позиції регіону тощо;
- в) контроль результатів (за місяць, квартал, рік);
- г) АВС-аналіз, маржинальний аналіз тощо.

8. Об'єкт контролю – це:

- а) підприємство в цілому;
- б) збутові та маркетингові підрозділи;

в) всі товарні позиції, що збуваються підприємством, або вибірково;

г) фактичні та нормативні показники в натуральному та грошовому вираженні.

9. Обсяг контролю – це:

а) всі товарні позиції, що збуваються підприємством, або вибірково;

б) ситуація в цілому та окремо по кожному сегменту, позиції регіону тощо;

в) контроль результатів (за місяць, квартал, рік);

г) період, що задається залежно від потреб або наявності інформації.

10. Період контролю – це:

а) місяць;

б) квартал;

в) рік;

г) період, що задається залежно від потреб або наявності інформації.

11. Методи контролю – це:

а) контроль результатів (за місяць, квартал, рік);

б) стратегічний контроль;

в) АВС-аналіз, маржинальний аналіз тощо;

г) контроль фактичних та нормативних показників в натуральному та грошовому вираженні.

12. Контролери (аудитори) – це:

а) керівник підприємства;

б) внутрішні аудитори;

в) зовнішні аудитори;

г) всі відповіді правильні.

13. Кінцевий результат аудиту – це:

а) результати контролю результатів за період;

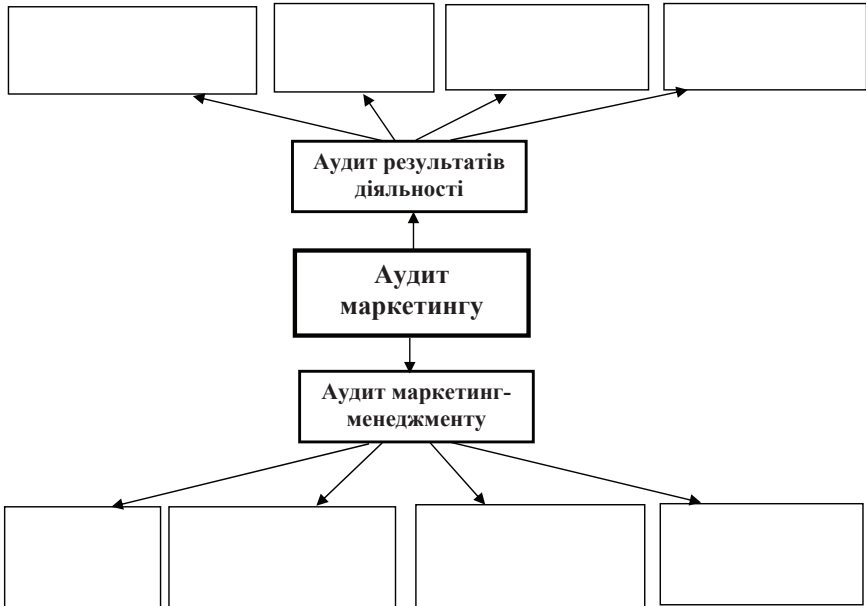
б) результати АВС-аналізу, маржинального аналізу;

в) коригувальні дії та рекомендації;

г) фактичні та нормативні показники в натуральному та грошовому вираженні.

## *Вправа*

### **1. Заповніть складові маркетингового аудиту та проаналізуйте їх структуру.**



### ***Завдання для самостійної роботи***

1. Видавництво «Знання» існує протягом семи років. Обсяг реалізації літератури видавництва за останній рік порівняно з минулим роком знизився на 40% і становить 500 тис. грн. Таке становище не задовольняє власників компанії.

З метою прийняття виважених рішень щодо подальших дій відділу маркетингу та збуту стосовно асортименту літератури, а також коригування планів видання літератури протягом наступного року, було вирішено провести маркетинговий аудит.

Директору видавництва передусім слід прийняти рішення з таких питань:

- Що саме підлягає аудиту?
- Який період має охоплювати аудит?
- Кому потрібно доручити цю роботу?

*Надайте самостійно відповідь на ці запитання.*

2. Розуміючи, що коректно поставлене завдання – це вже половина успіху, директор, взявши аркуш паперу, написав на ньому складові процесу маркетингового аудиту з 9 етапів, які саме й визначають сутність процесу маркетингового аудиту.

*Наведіть складові маркетингового аудиту за кожним етапом та заповніть таблицю.*

Етап	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

3. Завдання було доручено молодому енергійному менеджеру з маркетингу та збуту. Менеджер прийняв рішення обмежитися **аналізом збуту**, а в разі потреби розширити коло питань і провести аудит з таких напрямів:

*Визначте, на які напрями може бути поширено сфери маркетингового аудиту?*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

4. У видавництві розуміють, що доречно було б проводити аналіз на базі даних за два роки. Та зваживши на те, що зовнішня ситуація на книжковому ринку за останній рік суттєво змінилася, що практично знецінює порівняльний аналіз даних за два роки, було вирішено обмежитись одним останнім роком.

При цьому узагальнені показники збуту в натуральному та грошовому вираженні за кожною книжкою слід розбити окремо.

*В пункті А визначте групи споживачів, а в пункті Б – регіони збуту.*

А. За кожним сегментом споживачів:

— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_

Б. За кожним регіоном:

— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_

5. Аналіз асортименту доречно провести за два роки, об'єднавши його в окремі асортиментні групи за такими напрямками:

- Товар А: Соціологія.
- Товар Б: Психологія.
- Товар В: Фінанси.
- Товар Г: Маркетинг.
- Товар Д: Менеджмент.
- Товар Е: Економіка.
- Товар Ж: Мистецтвознавство.

6. Важливим залишається питання, які саме показники вважати нормою під час проведення аналізу збуту. Досвід діяльності видавництва на ринку навчальної літератури вказує на те, що задовільні показники збуту за кожним з найменувань протягом року дорівнюють 3 тис. примірників, а реалізація 5 тис. примірників може вважатися високим показником.

7. Менеджер має прийняти рішення щодо методів аналізу, і такими методами є АВС-аналіз, маржинальний аналіз.

8. Для прийняття рішень щодо коригування планів видання літератури на наступний рік менеджер на першому етапі робить аналіз збуту літератури за попередній рік за основними складовими процесу аудиту, визначеними у завданні 2.

**Наведіть основні характеристики контролю за складовими процесу маркетингового аудиту та заповніть таблицю.**

Система контролю	
Тип контролю	
Завдання контролю	
Об'єкти контролю	
Норми контролю	
Обсяг контролю	
Період контролю	
Методи контролю	
Контролери	

## **ТЕМА 2. Аудиторське оцінювання маркетингового середовища підприємства**

### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Структура маркетингового середовища підприємства.
2. Методи вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища.
3. Структура аудиту маркетинг-менеджменту.
4. Аудит факторів макро- та мікросередовища.

### ***Ключові терміни і поняття***

Складові макро- та мікросередовища  
Внутрішні елементи підприємства, що підлягають маркетинговому аудиту  
SWOT-аналіз  
Аудит макросередовища  
Аудит мікросередовища  
Маркетингова мета підприємства

### ***Запитання для самоконтролю***

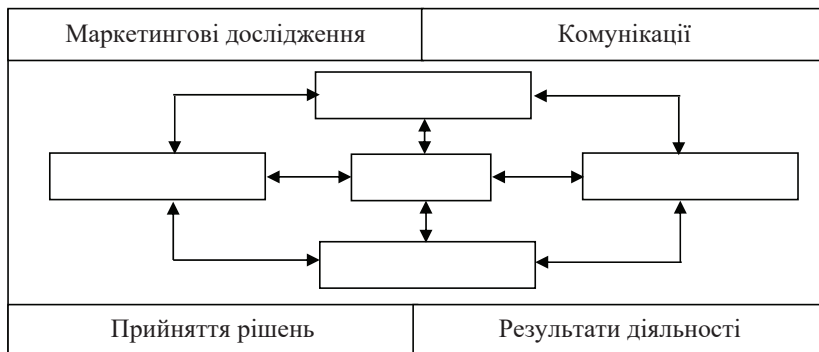
1. Розкрийте сутність внутрішнього середовища підприємства.
2. Розкрийте сутність макросередовища підприємства і структуру маркетингового аудиту.
3. Розкрийте сутність мікросередовища підприємства і структуру маркетингового аудиту.

### ***Питання для групової дискусії***

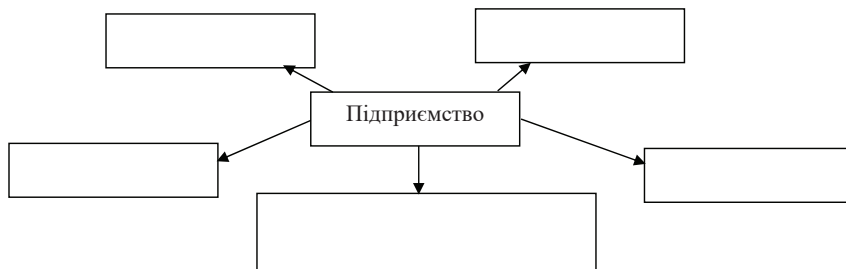
1. Наведіть джерела отримання інформації щодо зовнішнього середовища. Які джерела ви вважаєте більш надійними, які менш? Обґрунтуйте.
2. Які складові аудиту макросередовища? Від чого залежить структура програми аудиту макросередовища?
3. Які складові аудиту мікросередовища? Від чого залежить структура програми аудиту мікросередовища?
4. Які складові аудиту внутрішнього середовища підприємства?
5. Яку роль у проведенні маркетингового аудиту відіграє SWOT-аналіз?

## Вправи

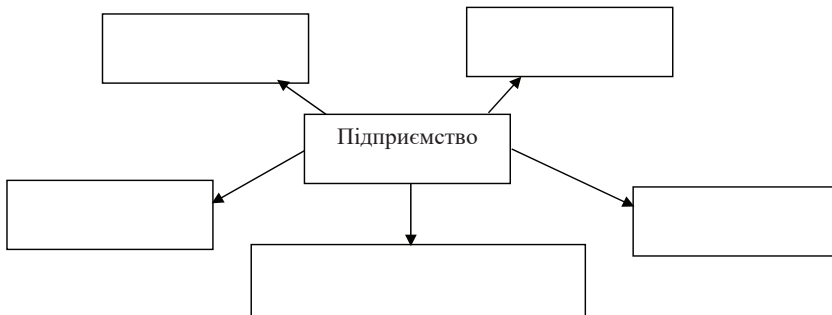
1. Визначте внутрішні елементи підприємства, що підлягають маркетинговому аудиту.



2. Визначте елементи зовнішнього середовища прямої дії, що впливають на підприємство (елементи мікросередовища).

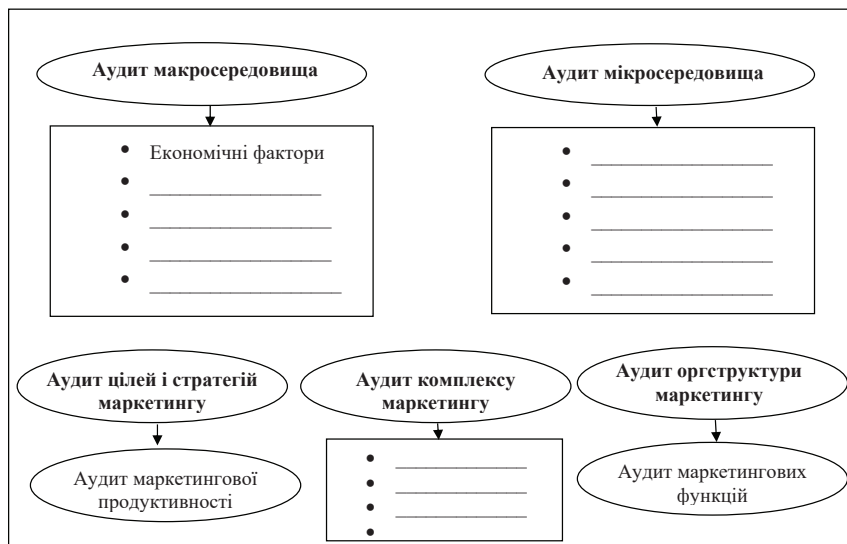


3. Визначте елементи зовнішнього середовища непрямого впливу – макросередовище.





#### 4. Доповніть структуру аудиту маркетинг-менеджменту.



#### 5. Аудит факторів мікросередовища:

- 5.1. Наведіть приклади з 3-5 питань аудиту ринку як такого.
- 5.2. Наведіть приклади з 3-5 питань аудиту споживачів.
- 5.3. Наведіть приклади з 3-5 питань аудиту конкурентів.
- 5.4. Наведіть приклади з 3-5 питань аудиту посередників.
- 5.5. Наведіть приклади з 3-5 питань аудиту постачальників.

#### *Завдання для самостійної роботи*

Складіть програму аудиту макро- або мікросередовища для реалізації маркетингової мети за варіантами:

№ з/п	Маркетингова мета	Макро-середовище	Мікро-середовище
1	Вийти зі старим продуктом в новий регіон	+	
2	Вийти з новим продуктом на «старий» ринок		+
3	Збільшити частку ринку на 5%	+	
4	Розробити новий продукт (послугу)		+
5	Провести промокампанію в новому регіоні		+

## Ситуаційні завдання

### Завдання 1

1. Прочитайте ситуаційну вправу № 1 «Аналіз зовнішнього маркетингового середовища мережі магазинів «COMFY» (дод. А).

2. Об'єднайтесь у 2 групи, кожна з яких виконує своє завдання.

**Завдання групи 1: Аналіз мікросередовища:** політико-правові, економічні, науково-технічні та соціокультурні фактори впливу мікросередовища на діяльність мережі магазинів «COMFY».

**Завдання групи 2: Аналіз макросередовища. PEST-аналіз:** політико-правові, економічні та науково-технічні фактори впливу макросередовища на діяльність мережі магазинів «COMFY»; PEST-аналіз мережі магазинів «COMFY».

### Завдання 2

1. Прочитайте ситуаційну вправу № 2 «Аналіз внутрішнього маркетингового середовища мережі магазинів «COMFY» (дод. А).

2. Перегрупуйтесь: кожна група включає осіб з кожної попередньої групи. Кожна група виконує завдання:

- а) розробляє SWOT-аналіз;
- б) розробляє рекомендації щодо посилення позицій мережі магазинів «COMFY»;
- в) презентує свої розробки.

## ТЕМА 3. Аудит стратегічних цілей підприємства

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Маркетингові складові стратегії підприємства: місія, цілі, стратегічний план.
2. Організаційні структури підприємства та їх характеристики.
3. Структура аудиту стратегій та структур підприємства.

### *Ключові терміни і поняття*

Місія, стратегія підприємства  
Лінійно-функціональна структура  
Географічна децентралізація  
Децентралізація по продуктовому принципу  
Матрична структура  
Аудит цілей і стратегій  
Аудит організаційної структури

### *Запитання для самоконтролю*

1. Наведіть переваги та недоліки лінійно-функціональної структури підприємства.
2. Наведіть переваги та недоліки дивізійної (продуктової, територіальної) структури підприємства.
3. Наведіть переваги та недоліки матричної структури підприємства.
4. Розкрийте сутність SWOT-аналізу як інструменту стратегічного аналізу.
5. Поясніть сутність маркетингового аудиту цілей, стратегії, структури підприємства.

### *Питання для групової дискусії*

1. Обговоріть у групах умови перетворення лінійно-функціональної структури в дивізійну або матричну (проектну). За яких умов буде можливим це делегування?
2. Чому сучасні організації прагнуть до децентралізованих структур? Які переваги та недоліки децентралізації?

## **Вправи**

1. Сформулюйте визначення місії.
2. Поясніть необхідність формування місії, виходячи з двох підходів:

Один з підходів до формування місії – чітке визначення основних напрямів діяльності (цільові ринки, споживачі, потреби клієнтів, основні товари, конкурентні переваги).

Другий підхід визначає призначення бізнесу (вигоди усіх споживачів), комерційна логіка бізнесу, система цінностей компанії.

3. Наведіть принципи «раціональної бюрократії» Вебера в проектуванні організації.

4. Наведіть переваги та недоліки лінійно-функціональної структури.

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>

5. Наведіть переваги та недоліки дивізійної структури (географічна децентралізація).

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>

6. Наведіть переваги та недоліки матричних структур.

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>

7. Складіть 5-6 питань аудиту місії, стратегії підприємства.
8. Складіть 5-6 питань аудиту організаційної структури підприємства.

### Ситуаційне завдання

1. Уважно прочитайте ситуаційну вправу №3 «Проблеми сегментації та ринкової стратегії підприємства *Fekon* (дод. А).

2. Дайте відповідь на питання, поставлені аудитором підприємства *Fekon* перед дослідниками.

3. Сформулюйте основні напрями ринкової стратегії підприємства *Fekon*, використовуючи результати аудиту й дослідження ринку.

4. Підготуйте презентацію та винесіть її на загальне обговорювання.

Питання аудиту:

1. Сформулюйте основні напрями маркетингової стратегії?

2. Чи є місія компанії? Якщо немає, то сформулюйте її.

3. Які з елементів місії входять (чи мають входити) до маркетингової стратегії?

– клієнти та сегменти ринку;

– місце розташування ринку;

– виживання та зростання компанії;

– концепція саморозвитку;

– товар/послуга;

– філософія компанії;

– турбота про співробітників компанії.

4. На який період розрахований план?

5. Чи маємо ми узгоджені якісні та кількісні короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі?

6. Який прибуток очікується на інвестований капітал?

7. Як формуються витрати на збут та дистрибуцію?

8. Яким чином, з якою періодичністю та по яких ключових завданнях планується проводити маркетинговий аудит?

9. Чи є в наявності ресурси, які потрібні для реалізації маркетингового плану:

– люди – навички, кваліфікація, зв'язки;

– фінанси;

– технічне забезпечення;

– патенти, ліцензії, торгові марки;

– дистрибуторська мережа;

– клієнтська база та знання клієнтів;

– асортимент;

– інформація;

– офіційні дозволи;

- транспорт;
- контракти – оренда, франчайзинг;
- інтелектуальна власність?

10. Чи є копія маркетингового плану у всіх керівників, залучених у ньому?

11. Чи визначені окремі маркетингові завдання, складений графік їх виконання; чи призначені відповідальні особи, відповідальні за контроль виконання?

12. Чи розподілені пріоритети між сегментами ринку?

13. На підставі яких критеріїв розставлені пріоритети сегментації?

14. Чи проведений аналіз сильних і слабких сторін компанії, її можливостей та вірогідних загроз?

15. На підставі чого ви вирішили, що вашим потенційним клієнтам сподобається те, що ви плануєте?

16. Чому ви вважаєте, що ваші конкуренти не зможуть досягнути того ж?

### ***Завдання для самостійної роботи***

1. Ознайомтесь із ситуаційною вправою №4 „«Атлант-Спорт»: стратегія і тактика (дод. А)».
2. Складіть програму аудиту місії, стратегії.
3. Складіть програму аудиту організаційної структури.
4. Складіть програму аудиту маркетингової мети «збільшення кількості магазинів та вибір місця розташування».

## **ТЕМА 4. Аудит системи показників результативності та ефективності діяльності підприємства**

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Поняття ефективності та результативності діяльності підприємства.
2. Структура показників діяльності:
  - а) системи менеджменту;
  - б) системи збуту;
  - в) системи логістики;
  - г) системи маркетингу.
3. Аудит ефективності та результативності діяльності підприємства.

### *Ключові терміни і поняття*

Економічні показники  
Результативність  
Ефективність  
Ключові показники діяльності  
Нормативні показники  
Фактичні показники  
Неекономічні показники  
Аудит ключових показників діяльності  
Аудит результатів збуту  
Аудит частки ринку  
Аудит прибутковості  
Аудит неекономічних показників

### *Запитання для самоконтролю*

1. Чим відрізняється ефективність від результативності?
2. Як правильно організувати аудит економічних показників діяльності?
3. Як організувати аудит неекономічних показників діяльності?
4. Наведіть показники системи управління.
5. Наведіть показники системи збуту, логістики, маркетингу.

### *Питання для групової дискусії*

1. Розробіть систему показників результативності та ефективності для керівника підприємства.

2. Розробіть систему показників результативності та ефективності для структурного підрозділу з маркетингу.
3. Розробіть систему показників результативності та ефективності для структурного підрозділу з закупівель.
4. Розробіть систему показників результативності та ефективності для структурного підрозділу зі збуту (продажів).
5. Розробіть систему показників результативності та ефективності для структурного підрозділу з логістики.

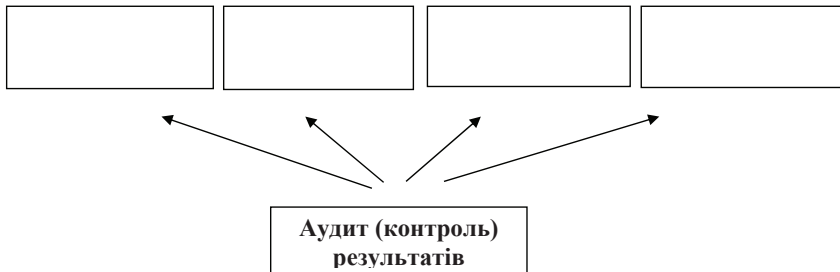
### **Вправи**

Комплексна система показників діяльності (KPI) включає в себе показники діяльності: підприємства, структурного підрозділу, кожного співробітника.

1. Наведіть показники ефективності.

Підрозділ	Показники
Керівництво	
Збут	
Логістика	
Маркетинг	

2. Наведіть складові контролю показників ефективності та результативності діяльності підприємства.



3. Виконайте контроль обсягу продажів, що здійснюється на підставі фіксації планових (нормативних) та фактичних обсягів продажів у натуральному та грошовому вигляді. Визначіть відхилення:

- відхилення за кількістю:  $\text{Ціна}_{\text{план}} \cdot (\text{Кількість}_{\text{факт}} - \text{Кількість}_{\text{план}})$ ;
- відхилення за ціною:  $(\text{Ціна}_{\text{факт}} - \text{Ціна}_{\text{план}}) \cdot \text{Кількість}_{\text{факт}}$ .

Компанія планувала продати в III кварталі – 450 од. продукції за ціною 36 гр.од. План збуту = 450 x 36 = 16 200 гр.од. Фактично було продано 362 од. продукції за ціною 35 гр.од.



Розрахуйте:

- а) фактичне виконання плану та % недовиконання;
- б) відхилення: загальні, за кількістю, за ціною;
- в) обґрунтуйте, що більше вплинуло на невиконання плану: відхилення за ціною чи відхилення за кількістю?
- г) які висновки можна з цього зробити?

4. Наведіть формули розрахунку основних показників діяльності служби збуту та заповніть таблицю.

Показник	Формула розрахунку
Зростання (зменшення) вартості замовлень порівняно з минулим роком	
Вартість (кількість) отриманих замовлень в перерахунку на одного клієнта	
Обіг в розрахунку на одного продавця	
Співвідношення «витрати на маркетинг/ обсяг продажів»	

5. Аналіз динаміки частки ринку торгової марки. Припустимо, марка «Х» фірми «Н» належить до категорії товару «С». Наведіть формули визначення показників оцінки частки ринку та заповніть таблицю.

6. Заповніть колонки таблиці та розшифруйте її показники.

Показник	Формула визначення показника
<i>Рівень проникнення «П»</i>	
<i>Рівень ексклюзивності «Л»</i>	
<i>Рівень інтенсивності «Р»</i>	
<i>Індекс відносної ціни «І»</i>	
<i>Частка ринку (в грошовому вираженні)</i>	
<i>Частка ринку</i>	
$K_{xx} / K_{cc}$	

де:

$P_x$  – \_\_\_\_\_ ;  
 $P_c$  – \_\_\_\_\_ ;  
 $K_{xx}$  – \_\_\_\_\_ ;  
 $K_{cx}$  – \_\_\_\_\_ ;  
 $K_{cc}$  – \_\_\_\_\_ ;  
 $\Pi_x$  – \_\_\_\_\_ ;  
 $\Pi_c$  – \_\_\_\_\_ .

7. Що означає визначення таких показників оцінки частки ринку?  
 – Якщо знижується *рівень проникнення «П»*?  
 – Якщо знижується *рівень ексклюзивності «Л»*?  
 – знижується *рівень інтенсивності «Р»*?  
 – Якщо знижується *індекс відносно ціни «І»*?

### *Завдання для самостійної роботи*

#### *Визначення частки ринку на підставі прихильності до марки.*

Показник частки ринку, який дає можливість проаналізувати її динаміку, базується на інформації щодо прихильності покупців до певної марки. Це – частка ринку марки А в період (t + 1):

**Частка ринку**  $_{(t+1)} = \alpha \cdot \text{частка ринку}_{(t)} + \beta \cdot (1 - \text{частка ринку}_{(t)})$ ,  
 де

$\alpha$  – **рівень прихильності** – % покупців, які, придбавши марку А в попередній період, продовжують купувати її.

$\beta$  – **рівень залучення** – % покупців, які, придбавши в попередній період марку конкурентів, переключились на марку А.

Частка ринку торгової марки «Технолюкс» на ринку холодильників становить 14,2%. На яку частку ринку реально може розраховувати з часом «Технолюкс»?

Для відповіді на це запитання мають бути отримані дані про рівень прихильності та рівень залучення. Тобто нас цікавить, скільки власників холодильників марки «Технолюкс», обираючи новий холодильник, знову оберуть холодильник цієї марки (рівень прихильності) і яка кількість власників холодильників інших марок наступного разу зроблять свій вибір на користь «Технолюкс» (рівень залучення). Ця інформація була отримана під час опитування та використання споживчої панелі. Результати досліджень наведено в таблиці.

Марка, замінена в період t	Марка, куплена в період (t+1)						Частка ринку в період t
	Технолюкс	А	Б	В	Г	Інші	
Технолюкс	58,3	10,1	4,3	2,7	9,8	14,8	14,2
Конкурентні марки: А	6,7	39,2	4,9	9,5	10,5	29,2	6,3
Б	7,4	11,3	62,5	8,9	2,3	7,6	9,8
В	12,0	15,6	1,8	50,4	4,6	15,6	16,5
Г	17,8	6,2	4,7	1,4	60,7	9,2	3,7
Інші	12,8	9,4	7,2	3,2	7,8	59,6	49,5
Частка ринку в період (t+1)	–	–	–	–	–	–	100

### **Завдання**

1. Частку ринку «Технолюкс» в період  $(t + 1)$ . Для розрахунку використайте формулу: частка ринку  $_{(t+1)}$  = частка ринку марки «Технолюкс» · рівень прихильності до марки «Технолюкс» + (частка ринку марки А · рівень залучення марки А + частка ринку марки Б · рівень залучення до марки В + ...).

2. Для збільшення частки ринку продумайте комплекс заходів, які дозволять зберегти лояльність покупців до марки «Технолюкс» та покращити неекономічні показники.

3. Виконайте розрахунки частки ринку в період  $(t+1)$  конкуруючих марок А, Б, В, Г.

## **ТЕМА 5. Аудит організації маркетингу на підприємстві**

### ***Питання, що розкривають зміст теми***

1. Еволюція маркетингових систем підприємства: від відділу збуту до інтегрованого маркетингу.
2. Матричні органічні структури маркетингу.
3. Аудит операційної діяльності маркетингу за напрямками: продукт, ціна, ринки, просування.
4. Аудит організаційної структури маркетингу.
5. Методи стратегічного та оперативного аналізу.

### ***Ключові терміни і поняття***

Відділ збуту  
Відділ збуту з маркетинговими функціями  
Спеціалізований відділ маркетингу  
Сучасний (інтегрований) відділ маркетингу  
Функціональна структура маркетингу  
Продуктова структура маркетингу  
Регіональна структура маркетингу  
Матрична структура маркетингу  
Аудит стратегічної діяльності маркетингу  
Аудит оперативної діяльності маркетингу  
Аудит організаційної структури маркетингу

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Наведіть переваги інтегрованих структур маркетингу порівняно з неінтегрованими.
2. Наведіть форми інтегрованих структур маркетингу і дайте їм характеристики.
3. Поясніть сутність маркетингового аналізу місії, цілей, стратегії підприємства.
4. Поясніть сутність маркетингового аналізу структури маркетингу в компанії.
5. Розкрийте сутність методів стратегічного та оперативного аналізу діяльності компанії.

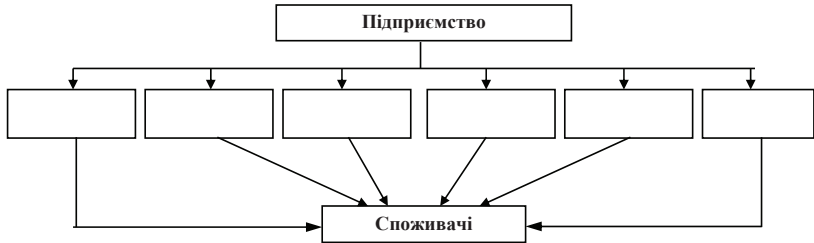
### ***Питання для групової дискусії***

1. Як ви розумієте переваги інтегрованого маркетингу порівняно з неінтегрованим?

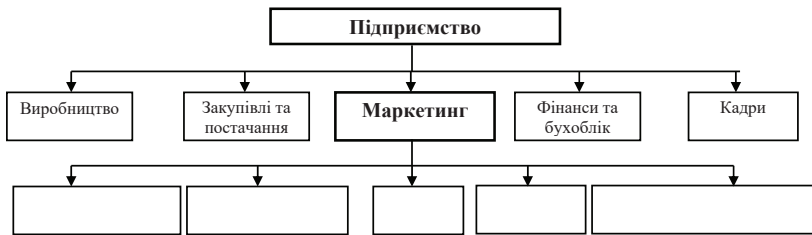
2. Порівняйте цілі і завдання неінтегрованого маркетингу з цілями та завданнями інтегрованого маркетингу. Наведіть переваги та недоліки.
3. Розробіть організаційну структуру інтегрованого маркетингу. Вкажіть взаємовідносини з іншими підрозділами. Чи є між ними конфлікти і в чому вони полягають?
4. У яких випадках підприємство реорганізує структуру маркетингу за продуктовим принципом, а в яких – за регіональним?
5. Складіть питання аудиту стратегії маркетингу.
6. Складіть питання аудиту операційної діяльності маркетингу за напрямками «4Р».
7. Складіть питання аудиту організаційної структури маркетингу.

### ***Вправи***

1. Заповніть складові неінтегрованої маркетингової структури.



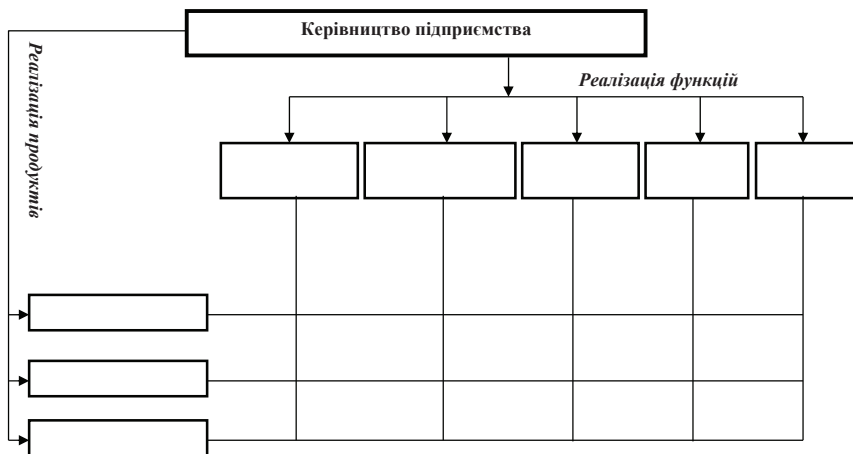
2. Заповніть складові інтегрованої маркетингової структури.



3. Заповніть складові структури за умови повної інтеграції маркетингу



4. Заповніть складові проектно-матричної структури маркетингу



### ***Завдання для самостійної роботи***

1. Ознайомтесь із ситуаційною вправою № 4 «Атлант-Спорт»: стратегія і тактика» (дод. А).
2. Складіть питання аудиту структури маркетингу.
3. Складіть питання аудиту операційної маркетингової діяльності за інструментами «4Р»:
  - а) продукт;
  - б) ціна;
  - в) просування;
  - г) ринки збуту.

## ТЕМА 6. Аудит системи закупівель та логістики на підприємстві

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Цілі та завдання системи закупівель та логістики підприємства.
2. Показники ефективності маркетинг-логістики.
3. Аудит маркетинг-логістики.

### *Ключові терміни і поняття*

Закупівля  
Логістика  
Маркетинг-логістика  
Оптимальний обсяг замовлення  
Витрати на маркетинг-логістику  
Засоби пересування товарів  
Ротація товарів  
Аудит маркетинг-логістики

### *Запитання для самоконтролю*

1. Назвіть основну мету маркетинг-логістики.
2. Назвіть основні функції маркетинг-логістики.
3. Назвіть складові маркетинг-логістики.
4. Визначіть «вузькі» місця складської логістики, сформулюйте питання аудиту складської логістики.
5. Визначіть «вузькі» місця інформаційної логістики, сформулюйте питання аудиту інформаційної логістики.
6. Визначіть «вузькі» місця транспортної логістики, сформулюйте питання аудиту транспортної логістики.

### *Питання для групової дискусії*

1. Розробіть показники ефективності складської логістики. Які з них є найбільш важливими?
2. Розробіть показники ефективності транспортної логістики. Які з них є найбільш важливими?
3. Компанія вважає за доцільне відкрити регіональний склад. Складіть питання аудиту цього рішення?
4. Компанія вважає за доцільне закупити свій автотранспорт та відмовитися від оренди. Складіть питання аудиту цього рішення.
5. Обґрунтуйте, чому зменшення товарних запасів є найважливішим завданням логістики та закупівель?

6. Коли підприємство має можливість відвантажувати вантажі великими партіями?

### ***Вправи***

Бізнес-процеси «закупівлі» та «логістики» виконують логістичні функції фізичного розподілу всіх видів потоків: матеріалів, сировини, готових виробів, інформації, які супроводжують переміщення товару від виробника до споживача для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

1. Розробка системи оброблення замовлень (закупівель) – одне з важливих завдань маркетинг-логістики. Розробіть процес оформлення замовлень та відвантаження вантажів.

2. Загальні річні витрати визначають за формулою: річні витрати на замовлення + річні витрати на зберігання + витрати страхового запасу (при нерівномірному попиті). За рахунок яких складових можна зменшити річні витрати маркетинг-логістики?

3. Розробіть програму аудиту закупівель.

4. Розробіть програму аудиту складської логістики.

5. Розробіть програму аудиту транспортної логістики.

### **Ситуаційні завдання**

У групах складіть питання аудиту за такими завданнями:

**Група 1.** Ви – виробничо-збутове підприємство з виробництва безалкогольних напоїв. Завдання: відкрити регіональний склад у новому регіоні.

**Група 2.** Ви – виробничо-збутове підприємство з виробництва засобів гігієни. Завдання: відкрити центральний розподільний склад на 4 регіони України.

**Група 3.** Ви – виробничо-збутове підприємство з виробництва морозива. Завдання: організувати транспортну логістику на 3 регіони України.

**Група 4.** Ви – роздрібна мережа супермаркетів, що розташовані в містах-мільйонниках. Завдання: організувати інформаційну логістику стосовно керування поставками товарів з центрального розподільного складу в супермаркети.



## ТЕМА 7. Аудит системи збуту на підприємстві

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Цілі та завдання системи збуту підприємства.
2. Показники ефективності системи збуту.
3. Аудит системи збуту.

### *Ключові терміни і поняття*

Збут  
Структура збуту  
Дистрибуція  
Аналіз результатів збуту  
Аналіз частки ринку  
Контроль прибутковості  
Обсяг продажів у натуральному та грошовому вираженні  
Збільшення /зменшення вартості замовлень порівняно з минулим періодом  
Витрати на збут  
Доходи  
Прибуток  
Аудит системи збуту

### *Запитання для самоконтролю*

1. Визначіть, які показники характеризують ефективність збуту?
2. Визначіть, за якими показниками контролюється частка ринку?
3. Визначіть, за якими показниками контролюється прибутковість?

### *Питання для групової дискусії*

1. Сформулюйте маркетингові цілі та завдання системи збуту.
2. Розробіть показники ефективності збуту. Які ви вважаєте найбільш важливими?
3. Обговоріть у групі, які є сучасні форми розподілу продукції? Визначіть переваги та недоліки кожної з цих форм?
4. У системі розподілу дуже важливо контролювати зовнішнє середовище. Розробіть програму аудиту зовнішнього середовища.
5. Підприємство планує вихід на новий ринок. Складіть програму аудиту щодо вирішення питання, яка форма розподілу буде більш доцільна: власна дистрибуція або незалежний дистрибутор?

### **Вправи**

1. Розрахуйте очікуваний річний дохід, який приносить від продажу продукції регіональній відділ за умови:

а) кількість торговельних представників (ТП) – 40 чол;

б) план продажів на місяць за асортиментом на 1 ТП:

– кондитерські вироби – 20 тис. грн на 1 ТП на місяць;

– вода та безалкогольні напої – 18 тис. грн на 1 ТП на місяць;

– снекові продукти – 300 ящиків по 50 пачок в ящику, за ціною 4 грн за 1 пачку на 1 ТП на місяць.

2. Розрахуйте місячні витрати на заробітну плату торговим представникам (ТП). Загальна кількість ТП – 60 чол. Заробітна плата ТП складається з постійної та змінної частини. Постійна частина складає 1800 грн на місяць. Змінна (базова) – 3 000 грн. Згідно зі статистикою 100% план продажів виконують тільки 60% ТП і отримують 100% змінної частини. 30% ТП план виконують тільки на 80%, і відповідно, отримують 80% від змінної частини зарплати. 10% ТП план перевищують, і отримують 120% від змінної частини.

3. Розрахуйте рентабельність продажів (ROS) за умови, що доходи від продажів складають 1 500 000 грн, витрати з урахуванням ПДВ складають 900 000 грн, податок на прибуток – 25%.

4. Складіть програму аудиту системи розподілу (10 – 15 питань).

### **Ситуаційне завдання**

За даними ситуаційної вправи № 5 «ТД «Снек-Дистрибушн»: рішення, що приводять до успіху» (дод. А) визначте коефіцієнт чистого прибутку (рентабельність продажів), розробіть заходи щодо підвищення рентабельності діяльності на 3–5%, розробіть програму маркетингового аудиту та проведіть аудит ефективності запропонованих заходів.

#### **Завдання**

1. Індивідуально розрахувати доходи та витрати, рентабельність продажів у табл. 3 ситуаційної вправи № 5 (в рядках, де є позначка «?», потрібно зробити розрахунки).

2. У групах (4–5 студентів) розробити програму маркетингового аудиту пропозицій щодо підвищення рентабельності залежно від поставленого завдання групи:

**Група 1:** розвиток дистрибуції в Київському регіоні.

**Група 2:** розвиток дистрибуції в Харківському регіоні.

**Група 3:** розвиток дистрибуції в Західному регіоні.

**Група 4:** розширення дистрибуції в Східному (Донецькому) регіоні.

## ТЕМА 8. Аудит системи управління підприємства

### *Питання, що розкривають зміст теми*

1. Перехід сучасних систем управління до нових форм організаційної структури підприємства: органічних структур.
2. Сучасна модель управління «7S» Мак Кінсі.
3. Цілі, завдання, принципи системи управління якістю.
4. Аудит системи управління якістю.

### *Ключові терміни і поняття*

Механістичні організаційні структури  
Органічні організаційні структури  
Плоскі організації  
Модель «7S» Мак Кінсі  
Делегування та відповідальність  
Проектний менеджмент  
Система управління якістю  
Орієнтація на споживача  
Лідерство  
Залучення персоналу до управління  
Процесний підхід  
Системний підхід  
Прийняття рішень на підставі фактів  
Взаємовигідні відносини з постачальником  
Постійне поліпшення  
Аудит системи управління якістю

### *Запитання для самоконтролю*

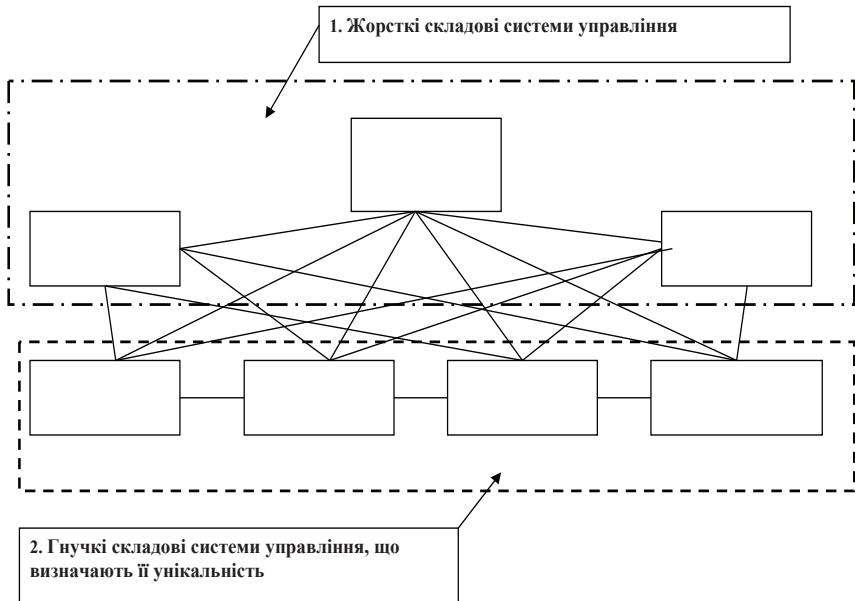
1. Поясніть принцип сучасного підходу до маркетингової філософії організації бізнесу?
2. Наведіть приклади органічних структур, назвіть основні елементи.
3. Наведіть приклади механістичних структур, назвіть основні елементи.
4. Наведіть принципи системи управління якістю (TQM) підприємства.
5. Поясніть переваги органічних структур перед механістичними;
6. Наведіть складові структури управління за Мак Кінсі.

### Питання для групової дискусії

1. У сучасному бізнесі, як правило, запроваджується проектний підхід для будь-якої посади. Як ви розумієте організацію роботи як проекту?
2. Модель Мак Кінсі дозволяє виважено підходити до запровадження проектного підходу ведення бізнесу і побудови плоских організацій. Як ви розумієте складові моделі Мак Кінсі і в чому полягає їх особливість та унікальність?
3. Система управління якістю полягає в застосуванні принципів TQM (total quality management). Як ви розумієте ці принципи і яка їх роль в системі управління якістю?
4. Надайте своє бачення, в чому виявляється соціальний аспект маркетингу?
5. Розробіть програму аудиту системи управління якістю.

### Вправи

1. Наведіть складові моделі управління «7S» Мак Кінсі і доповніть схему.



2. Як ви розумієте висловлювання виконавчого директора компанії *Scandinavian Airline System (SAS)*:

*«Ми не намагаємось бути краще інших на тисячу відсотків. Ми прагнемо, щоб бути краще на один відсоток в тисячі випадків. SAS обслуговує 10 мільйонів пасажирів на рік. Середній пасажир вступає в контакт з п'ятьма робітниками компанії. Таким чином, в SAS є можливість відзначитися 50 мільйонів разів на рік. П'ятдесят мільйонів унікальних, неповторних можливостей продемонструвати нашу перевагу перед конкурентами. І моя робота – є управління 50 мільйонами таких можливостей».*

Спробуйте відповісти на такі запитання:

1. Чи розрізняємо ми поняття «якості» та «цінності»?
2. Чи розуміє їх персонал компанії?
3. Чи існують визначені стандарти стосовно продукції чи послуги?
4. Чи співпадає наше уявлення «якості» з тим, як його розуміє клієнт?
5. Чи існує система врегулювання скарг клієнтів?
6. Чи включені в наш бізнес-план питання політики компанії стосовно стандартів якості?

3. Нижче наведено показники якості обслуговування. Спробуйте обговорити, які показники застосовують в системі надання послуг, а які – ще потребують втілення та розвитку:

- а) дотримання графіків та планів;
- б) порівняння з аналогічними показниками конкурентів (бенч-маркетинг);
- в) завершеність послуг;
- г) участь клієнта;
- д) вплив на середовище;
- е) кількість скарг/претензій/повернень;
- ж) заходи щодо забезпечення безпеки;
- з) оцінка постачальника;
- и) час очікування/затримки;
- к) вартість послуги;
- л) ступінь задоволеності клієнта;
- м) повторні покупки;
- н) час на обробку замовлення;
- о) ефективність використання часу.

4. Робота в групах: складіть програму аудиту системи управління якістю (TQM) підприємства (15–20 питань).

## ТЕСТ З ДИСЦИПЛІНИ «Маркетинговий аудит»

*Дайте одну правильну відповідь.*

1. Маркетинговий аудит – це:  
  
ної регіональної структури:
  - а) стратегія пов'язана з кожним географічним регіоном;
  - б) передає відповідальність за прибуток на більш низький рівень;
  - в) дозволяє використовувати переваги регіону;
  - г) всі відповіді правильні.
  
5. Недоліки матричної структури:
  - а) може призвести до надмірної конкуренції всередині корпорації;
  - б) складність управління та забезпечення балансу між двома лініями відповідальності;
  - в) існують труднощі в створенні єдиного корпоративного іміджу;
  - г) корпоративні менеджери можуть втратити контроль з ситуацією в бізнес-одиноці.
  
6. Характеристики структури механістичного типу:
  - а) модель, яка визначає стратегію, структуру, процеси;
  - б) схема прямого контролю, жорстка ієрархія, визначені рівні управління;
  - в) структура, процеси, ефективні комунікації;
  - г) модель, яка визначає систему делегування повноважень.
  
7. Що розкриває сутність основних принципів органічних структур (на прикладі моделі Мак Кінсі):
  - а) цілі, персонал, процеси;
  - б) структури, ієрархії, комунікації;
  - в) стратегія, структура, контроль;
  - г) розподіл повноважень та відповідальності.
  
8. Як організація може застосовувати модель «7S» Мак Кінсі на практиці:
  - а) розвивати конкурентні переваги за рахунок стратегії, структури, систем;
  - б) розвивати конкурентні переваги за рахунок побудови системи ефективної організаційної поведінки;

в) застосовувати ефективні системи підбору персоналу, його розвитку і мотивації;

г) розвивати систему лідерства в організації.

9. Маркетинг-менеджмент підприємства це:

а) планування товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики;

б) планування, реалізація і контроль маркетингу;

в) організація маркетингової діяльності підприємства на підставі комплексного дослідження цілей підприємства і умов середовища;

г) планування і контроль результатів.

10. Повна інтегрована маркетингова структура – це:

а) сукупність підрозділів, що не скоординовані на споживача;

б) діяльність комплексна і координується з одного координуючого центру;

в) координація зусиль усіх відділів, всього персоналу на задоволення потреб споживачів;

г) всі підрозділи підпорядковуються відділу маркетингу.

11. Визначення принципу TQM «Орієнтація на споживача»:

а) вдосконалення – як постійна мета у всіх видах діяльності організації, навчання персоналу – як головний фактор покращання;

б) аналіз ринку, розуміння потреб споживача, задоволення потреб;

в) єдність цілей і напрямів розвитку підприємства, розвиток;

г) створення цінностей через відносини з партнерами; управління ланцюгом доданої вартості для зовнішніх та внутрішніх споживачів.

12. Визначення принципу TQM «Лідерство»:

а) єдність цілей і напрямів розвитку підприємства, розвиток корпоративної культури, забезпечення балансу між повноваженнями та відповідальністю;

б) координація діяльності, планування і доведення планів підприємства до працівників; управління процесами і оцінка результатів: фінансових та нефінансових;

в) створення цінностей через відносини з партнерами; управління ланцюгом доданої вартості для зовнішніх та внутрішніх споживачів;

г) ефективне делегування; розкриття здібностей персоналу; можливість брати участь у прийнятті стратегічних і тактичних рішень.

13. Визначення принципу TQM «Залучення персоналу до управління»:

а) координація діяльності, планування і доведення планів підприємства до працівників; управління процесами і оцінка результатів: фінансових та нефінансових;

б) ефективне делегування; розкриття здібностей персоналу; можливість брати участь у прийнятті стратегічних і тактичних рішень;

в) проведення вимірювань, аналіз і обробка даних, забезпечення комунікацій всередині організації;

г) єдність цілей і напрямів розвитку підприємства, розвиток корпоративної культури, забезпечення балансу між повноваженнями та відповідальністю.

#### 14. Визначення принципу TQM «Процесний підхід»:

а) проведення вимірювань, аналіз і обробка даних, забезпечення комунікацій всередині організації;

б) координація діяльності, планування і доведення планів підприємства до працівників; управління процесами і оцінка результатів: фінансових та нефінансових;

в) діяльність підприємства описується взаємопов'язаними процесами; ефективне досягнення результатів;

г) аналіз ринку, розуміння потреб споживача, задоволення потреб.

#### 15. Визначення принципу TQM «Системний підхід»:

а) ефективне делегування; розкриття здібностей персоналу; можливість брати участь у прийнятті стратегічних і тактичних рішень;

б) координація діяльності, планування і доведення планів підприємства до працівників; управління процесами і оцінка результатів: фінансових та нефінансових;

в) аналіз ринку, розуміння потреб споживача, задоволення потреб;

г) єдність цілей і напрямів розвитку підприємства, розвиток корпоративної культури, забезпечення балансу між повноваженнями та відповідальністю.

#### 16. Визначення принципу TQM «Постійне покращання»:

а) єдність цілей і напрямів розвитку підприємства, розвиток корпоративної культури;

б) створення цінностей через відносини з партнерами; управління ланцюгом доданої вартості для зовнішніх та внутрішніх споживачів;

в) проведення вимірів, аналіз і обробка даних, забезпечення комунікацій всередині організації;

г) вдосконалення – як постійна мета у всіх видах діяльності організації; навчання персоналу – як головний фактор покращання.



17. Визначення принципу TQM «Прийняття рішень на підставі фактів»:

а) діяльність підприємства описується взаємопов'язаними процесами; ефективного досягнення результатів;

б) аналіз ринку, розуміння потреб споживача, задоволення потреб;

в) проведення вимірів, аналіз і обробка даних, забезпечення комунікацій всередині організації;

г) координація діяльності, планування і доведення планів підприємства до робітників; управління процесами і оцінка результатів: фінансових та нефінансових.

18. Визначення принципу TQM «Взаємовигідні відносини з постачальником»:

а) створення цінностей через відносини з партнерами; управління ланцюгом доданої вартості для зовнішніх та внутрішніх споживачів;

б) ефективного делегування; розкриття здібностей персоналу; можливість брати участь у прийнятті стратегічних і тактичних рішень;

в) можливість брати участь у прийнятті стратегічних і тактичних рішень, розуміння потреб споживача, задоволення потреб;

г) проведення вимірів, аналіз і обробка даних, забезпечення комунікацій всередині організації.

19. Маркетинговий аудит результатів діяльності – це:

а) аудит результатів діяльності підприємства та його окремих підрозділів;

б) контроль збуту і аналіз результатів збутової діяльності;

в) визначення вузьких місць у системі маркетингу, розробка рекомендацій і прийняття маркетингових рішень;

г) аудит маркетинг-менеджменту.

20. До переліку неекономічних показників, що підлягають маркетинговому аудиту, входять:

а) прихильність споживачів до торгової марки;

б) інформованість споживача;

в) кількість втрачених чи нових покупців;

г) всі відповіді правильні.

21. Напрями аудиту маркетинг-менеджменту:

а) аудит збуту і аналіз результатів збутової діяльності;

- б) визначення вузьких місць у системі маркетингу, розробка рекомендацій і прийняття маркетингових рішень;
- в) аудит зовнішнього середовища, аудит внутрішніх систем підприємства, аудит маркетинг-міксу, аудит організаційної структури;
- г) аудит неекономічних показників.

## Орієнтовний перелік питань підсумкового контролю

1. Розкрийте сутність, цілі, завдання маркетингового аудиту підприємства.
2. Охарактеризуйте проблеми проведення маркетингового аудиту.
3. Охарактеризуйте напрями контролю маркетингу: чим відрізняються структура «контролю результатів» від структури «маркетингового аудиту»
4. Розкрийте сутність внутрішнього середовища підприємства.
5. Розкрийте сутність макросередовища підприємства і структуру маркетингового аудиту.
6. Розкрийте сутність мікросередовища підприємства і структуру маркетингового аудиту.
7. Наведіть переваги та недоліки лінійно-функціональної структури підприємства.
8. Наведіть переваги та недоліки дивізійної (продуктової, територіальної) структури підприємства.
9. Наведіть переваги та недоліки матричної структури підприємства.
10. Розкрийте сутність SWOT-аналізу як інструменту стратегічного аналізу.
11. Поясніть сутність маркетингового аудиту цілей, стратегії, структури підприємства.
12. Розробіть систему показників результативності та ефективності для керівника підприємства.
13. Розробіть систему показників результативності та ефективності для структурного підрозділу з маркетингу.
14. Розробіть систему показників результативності та ефективності для структурного підрозділу з закупівель.
15. Розробіть систему показників результативності та ефективності для структурного підрозділу зі збуту (продажів).
16. Розробіть систему показників результативності та ефективності для структурного підрозділу з логістики.
17. Розробіть систему показників результативності та ефективності для структурного підрозділу з фінансів.
18. Наведіть переваги інтегрованих структур маркетингу порівняно з неінтегрованими.
19. Наведіть форми інтегрованих структур маркетингу і дайте їм характеристики.

20. Поясніть сутність маркетингового аналізу місії, цілей, стратегії підприємства.

21. Поясніть сутність маркетингового аналізу структури маркетингу в компанії.

22. Розкрийте сутність методів стратегічного та оперативного аналізу діяльності компанії.

23. Наведіть основну мету маркетинг-логістики.

24. Наведіть основні функції маркетинг-логістики.

25. Наведіть складові маркетинг-логістики.

26. Визначіть «вузькі» місця складської логістики, сформулюйте питання аудиту складської логістики?

27. Визначіть «вузькі» місця інформаційної логістики, сформулюйте питання аудиту інформаційної логістики?

28. Визначіть «вузькі» місця транспортної логістики, сформулюйте питання аудиту транспортної логістики?

29. Визначіть, які показники характеризують ефективність збуту?

30. Визначіть, за якими показниками контролюється частка ринку?

31. Визначіть, за якими показниками контролюється прибутковість?

32. Наведіть три складові, що характеризують частку ринку за відношенням покупців до товару.

33. Поясніть принцип сучасного підходу до маркетингової філософії організації бізнесу.

34. Наведіть приклади органічних структур та їх основні елементи.

35. Наведіть приклади механістичних структур та їх основні елементи.

36. Наведіть принципи системи управління якістю (TQM) підприємства.

37. Поясніть переваги органічних структур порівняно з механістичними.

38. Наведіть складові структури управління за Мак Кінсі.

## Література

1. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит: навч. посіб. / С.В. Корягіна, М.В. Корягін. – 320 с. [базовий підручник].
2. Тюрин Д.В. Маркетинговий аудит: как его организовать и правильно провести: учебник / Д.В. Тюрин; Б-ка Российской ассоциации маркетинга. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2012. – 251с.
3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент /Ф. Котлер, К. Келлер – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 816 с.
4. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / І.М. Щербина, І.В. Тараненко, Г.О. Шкляєва, М.М. Фесун. – Дніпропетровськ Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2012. – 176 с.
5. Dawid Malherbe. Marketing Audits, the Perfect Strategic Tool By [Електронний ресурс] / Dawid Malherbe. – Режим доступу : <http://ezinearticles.com/?Marketing-Audits,-the-Perfect-Strategic-Tool&id=156776>
6. Enterprise Survey & Technology Auditing [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://it4b.icsti.su/1000ventures\\_e/business\\_guide/tech\\_auditing\\_ics.html](http://it4b.icsti.su/1000ventures_e/business_guide/tech_auditing_ics.html)
7. Philip Kotler. The Marketing Audit Comes of Age. [Електронний ресурс] / Philip Kotler, William T. Gregor, William H. Rodgers. Режим доступу: <http://www.hamiltonco.com/features/hampub/SMR.html>
8. BI Consult. RFM-аналіз [Електронний ресурс] / BI Consult; Создание и поддержка Business Intelligence решений. – Режим доступу: <http://www.biconsult.ru/rfm-analiz>

### *Періодичні видання*

9. Маркетинг в Україні.

### *Інтернет-сайти*

10. Marketing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.marketingmix.com.ua](http://www.marketingmix.com.ua).
11. Маркетинг-журнал «4Р» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.4p.ru>.

## СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

*Ситуаційна справа № 1***АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГОВОГО  
СЕРЕДОВИЩА МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «СОМFY»**

(розроблено В.М. Шевченко)

**1. Аналіз мікросередовища**

Маркетингове середовище – це сукупність суб'єктів і сил, що діють за межами компанії і впливають на розвиток і підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами.

**Політико-правові фактори**

Політико-правові – це фактори, які найменш підвладні впливу фірми, але вплив, який вони здійснюють на неї – дуже значний. До політико-правових факторів відносять законодавчі акти, рівень політичної стабільності, рівень державного втручання в економіку, вплив державних установ і структур та ін. (табл. 1).

Таблиця 1

**Попередня оцінка політико-правових факторів мікросередовища**

Фактор	Можливість (+)	Проблема (-)
1. Мито на ввіз смартфонів з-за кордону		
2.		
3.		
...		

1. Мито на ввіз смартфонів з-за кордону. Завдяки цьому фактору вартість техніки, закордонного виробництва, стала значно вищою, а враховуючи витрати на ремонт та обслуговування, економічно вигідно для споживачів купувати техніку вітчизняного виробництва.

### Економічні фактори

Економічні фактори впливають на купівельну спроможність населення і структуру споживання. А від цього напряму залежить обсяг попиту на товар, а отже, і прибуток компанії. Тому, незважаючи на свою опосередкованість, економічні фактори здійснюють значний вплив на діяльність компанії. До економічних факторів мікроринкового середовища належать: фаза економічного розвитку країни, рівень інфляції, прибуток населення, заощадження, податкові ставки, відсоткові ставки та ін. У процесі дослідження було відібрано такі економічні фактори:

1. Сезонність попиту. Попит на ринку відеотехніки характеризується сезонними коливаннями. Напередодні Нового року, наприклад, рівень попиту значно зростає, а в січні-лютому – значно зменшується. Це явище пов'язане з значними витратами населення в період новорічних свят, і як наслідок, економією після них. Сезонні коливання спостерігаються також протягом року. Це явище негативне, оскільки в таких умовах попит впродовж року є нерівномірним, отже для забезпечення успішної діяльності магазину, необхідне прогнозування сезонних коливань, для здійснення оптимальних обсягів закупівлі техніки.

2. Збільшення обсягів кредитування купівлі техніки. Техніка являє собою, для основної маси людей, товар, для купівлі якого необхідні значні кошти, але не всі можуть витратити таку суму одночасно, отже, дуже зручним виходом з такої ситуації є купівля в кредит.

3. Рівень заробітної плати в місті Києві є одним з найвищих в Україні. Так у вересні середня заробітна плата склала 3 500 грн. Це свідчить про досить високий рівень життя порівняно з іншими регіонами і вищу купівельну спроможність, яка має тенденцію до зростання (середній дохід на 1 людину по Україні в 2015 р. склав 2 500 грн). Отже, люди мають змогу більше витратити, в тому числі й на купівлю смартфонів, наприклад в кредит.

4. Збільшення заощаджень населення. В останні роки рівень і темпи інфляції мають тенденцію до зниження. Такі економічні показники характеризують певну стабільність економічного стану країни. Ціни на товари зростають, але не такими швидкими темпами, як у попередні роки. Це дає людям впевненість в тому, що продукти першої необхідності не стануть раптом дуже дорогими і їм доведеться економити, тому все більше людей починають накопичувати грошові кошти і витратити їх на вдосконалення свого життя, в тому числі на купівлю відеотехніки (табл. 2).

Таблиця 2

**Попередня оцінка економічних факторів мікрорекетингового середовища**

Фактор	Можливість (+)	Проблема (-)
1. Сезонність попиту на техніку		
2. Збільшення обсягів кредитування купівлі техніки комерційними банками		
3. Збільшення доходів населення		
5. Збільшення заощаджень населення		
6. Малий відсоток «середнього класу»		
7. Коливання цін на техніку		

Підсумок економічних факторів мікросередовища наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Підсумкова оцінка економічних факторів мікрорекетингового середовища**

Фактор	Експертно-бальна оцінка значення фактора (1–20)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Сезонність попиту на смартфони		Додаткове стимулювання продаж в період сезонних спадів
2. Збільшення обсягів кредитування купівлі техніки комерційними банками		Завоювання лояльності нових покупців
3. Збільшення доходів населення		Завоювання лояльності нових покупців
5. Збільшення заощаджень населення		Завоювання лояльності нових покупців
6. Малий відсоток «середнього класу»		Продаж в кредит
7. Коливання цін на техніку		Позиціонування «COMFY» як магазину з найнижчими цінами

*Науково-технічні фактори*

Науково-технічні фактори характеризують ті сили, що допомагають створенню нових технологій, завдяки яким виникають нові товари та маркетингові можливості. Розрізняють такі науково-технічні фактори: темпи науково-технічного прогресу, асигнування наукових досліджень, частота випуску нових товарів, контроль за якістю товарів тощо (табл. 4–5).



Таблиця 4

**Попередня оцінка таблиця науково-технічних факторів**

Фактор	Можливість (+)	Проблема (-)
1. Співпраця з НТУ для підготовки кадрів		
2.		
3.		
...		

Таблиця 5

**Підсумкова оцінка науково-технічних факторів**

Фактор	Експертно-бальна оцінка значення фактора (1–20)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Співпраця з НТУ для підготовки кадрів		Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками
2.		
3.		
...		

*Соціокультурні фактори*

До соціокультурних факторів належать такі (табл. 6):

Таблиця 6

**Попередня оцінка соціокультурних факторів мікроркетингового середовища**

Фактор	Можливість (+)	Проблема (-)
1. Престижно мати хорошу відеотехніку		
2. Престижно купувати відеотехніку в магазині		
3. Збільшення кількості відеопрокату та кіноіндустрії		
4. Популярність марки «COMFY» в Україні		
5. Відмова людей від самостійного ремонту техніки		

**Підсумкова оцінка соціокультурних факторів  
мікрорекетингового середовища**

Фактор	Експертно-бальна оцінка значення фактора (1–20)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Престижно мати хорошу відеотехніку		Завоювання лояльності нових покупців
2. Престижно купувати відеотехніку в магазині		Завоювання лояльності нових покупців
3. Збільшення кількості відеопрокату та кіноіндустрії		Пропонування цієї послуги при купівлі відеотехніки
4. Популярність марки «COMFY» в Україні		Розширення кола споживачів за рахунок мережі магазинів по всій країні
5. Відмова людей від самостійного ремонту техніки		Завоювання лояльності нових покупців

**2. Аналіз макросередовища. PEST-аналіз**

Аналіз мікросередовища здійснимо шляхом аналізу таких чинників.

**1. Політико-правові фактори**

Політико-правові фактори – це складова мікросередовища, яка має великий вплив на умови торгівлі та маркетингові рішення на підприємстві.

На діяльність мережі магазинів «COMFY» серед політико-правових факторів найбільший вплив чинять такі фактори, як політична нестабільність.

Політична ситуація України як фактор політико-правового середовища бізнесу характеризується негативними показниками. Основними з них можна виділити такі, як: часта зміна уряду, боротьба за владу між різними партіями. Таке протистояння призводить до того, що важко спрогнозувати, якою буде державна політика.

У табл. 8 розглянемо вплив політико-правового середовища на діяльність мережі магазинів «COMFY».

Таблиця 8

**Оцінка впливу політико-правового середовища мережі магазинів «COMFY»**

Фактори	Важливість для галузі	Важливість для магазину	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Політичні фактори				
Правове середовище				
Митна політика				

Фактори	Важливість для галузі	Важливість для магазину	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Рівень розвитку країни				
Рівень регулювання і контролю держави				
Ефективність правової системи				
Стан економіки країни				
Закони і нормативні акти				

Під час аналізу політико-правового середовища виявлено, що більша кількість факторів, яка впливає на підприємство, має негативний напрямок. Суттєвий вплив має рівень розвитку країни, характер ставлення держави до галузі. Позитивний вплив має правове середовище підприємства.

## 2. Економічне середовище

Останнім часом постійна девальвація гривні негативно впливає на діяльність підприємства. Основним показником є підвищення цін на техніку, яка закуповується у різних постачальників, таким чином в мережі магазинів «COMFY» ціни стають вищими.

У табл. 9 розглянемо вплив економічного середовища на діяльність мережі магазинів «COMFY».

Таблиця 9

### **Оцінка впливу економічного середовища на діяльності мережі магазинів «COMFY»**

Фактори	Важливість для галузі	Важливість для магазину	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція)				
Система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків)				
Масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств)				

Фактори	Важливість для галузі	Важливість для магазину	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Загальна кон'юнктура національного ринку				
Розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі)				
Розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми				
Стан фондового ринку				
Інвестиційні процеси				
Ставки банківського процента				
Система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін				
Вартість землі				

Податки впливають на фінансову стійкість, конкурентоспроможність товару. На сьогодні податки зменшились через перехід на єдиний податок.

Відповідно до даних, наведених у табл. 9, можна зробити висновок, що більшість економічних факторів впливають негативно. Позитивно впливають такі фактори, як система ціноутворення, інвестиційні процеси та розміри темпу зростання.

Науково-технічне середовище

Цей фактор має великий вплив на розвиток магазину. Аналіз технологічного фактора показує велику тенденцію розвитку нового товару, також неабиякий технологічний розвиток серед цифрових товарів.

Оцінку впливу наведено в табл. 10.

Таблиця 10

**Оцінка впливу науково-технічного середовища на мережі магазинів «COMFY»**

Фактори	Важливість для галузі	Важливість для магазину	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Технологічні прориви				
Скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій				

Фактори	Важливість для галузі	Важливість для магазину	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Питома вага наукоємних виробництв і продукції				
Вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність				
Вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв				
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції				

За даними, наведеними в табл. 10, можна спостерігати (*позитивну/негативну*) динаміку по всіх факторах впливу на мережу магазинів.

Загальний аналіз впливу різних факторів на підприємство можна зробити за допомогою PEST-аналізу, сутність якого полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів: (P – Political/legal) – політико-правові, (E – Economic) – економічні, (S – Sociocultural) – соціокультурні, (T – Technological forces) – технологічні фактори, які впливають на мережі магазинів «COMFY».

PEST-аналіз мережі магазинів «COMFY» наведено у табл. 11.

Таблиця 11

#### PEST-аналіз мережі магазинів «COMFY»

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори

За результатами PEST-аналізу можна зробити такі висновки:  
1.; 2.; 3. ...

**АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА  
МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «COMFY»**

**(розроблено В.М. Шевченко)**

У сучасних умовах розвитку ринку, компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, стає усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрями розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, здійснювати стратегічне управління.

Одним з найбільш популярних інструментів комплексної оцінки стану компанії є матриця SWOT. Вона часто складається у різних бізнес-планах, інвестиційних проектах і маркетингових програмах. Дані, отримані в результаті її аналізу, служать базою під час постановки стратегічних цілей компанії. Матриця SWOT швидко і наочно дозволяє оцінити, яке місце займає компанія в поточній ринковій кон'юктурі, які фактори найбільше впливають на її прибуток, які перспективи чекають її в майбутньому.

SWOT-аналіз також є одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії. Цей метод широко застосовують у зарубіжній практиці фінансового аналізу, де він розглядається як найважливіший інструмент маркетингового аналізу організації. Однак при деталізації SWOT-аналізу та включення до нього математичних розрахунків основних балансових коефіцієнтів, що визначають фінансові результати діяльності, фінансовий стан підприємства, його можна і доцільно розглядати як комплексний метод оцінки його фінансово-господарської діяльності підприємства. Особливе значення він має для компаній з широкою номенклатурою товарів (робіт, послуг) за істотною відмінністю їх прибутковості.

Слід відзначити високу результативність застосування методу SWOT-аналізу в організаціях торгівлі, що зумовлено такими факторами:

1. Істотним зростанням взаємної зацікавленості учасників торгового процесу в однозначній, об'єктивній і достовірній оцінці ситуації, що складається на ринку.

2. Нестійким зростанням обсягу продажів на підставі підбору відповідного асортименту товарів і встановленням цін, що стимулюють зростання попиту на них.

3. Необхідністю постійної підтримки конкурентоспроможності компанії та підвищення ефективності її функціонування.

Стратегічне управління торговельної компанії у ринковому середовищі зосереджується на правильному визначенні її поточних позицій на ринку, показників її господарсько-фінансової діяльності, сильних і слабких сторін.

У сучасних умовах адекватність прийнятої стратегії розвитку бізнесу залежить від результатів стратегічного аналізу, який формує інформаційну базу для прийняття рішення. Однак його методи залежать від складності внутрішнього та зовнішнього середовища господарської системи. Система методів стратегічного аналізу та інформаційне коло джерел залежать від економічних відносин в регіоні та традиційної чи інноваційної спрямованості потенціалу господарської організації.

Компанія «COMFY» провадить свою збутову політику як в оптовому, так і в роздрібному сегменті, орієнтуючись на кінцевого споживача. Роздрібна торгівля є важливою ланкою збуту, що може й вирішує її маркетингові завдання. Основним покупцем продукції компанії «COMFY» є населення.

Характеризуючи оптову торгівлю «COMFY», зазначимо, що компанія використовує транзитивну форму оптової торгівлі, при якій товари доставляють від виробника в роздрібну мережу. Ця форма має переваги в тому, що прискорюється оборот, знижуються витрати, підвищується схоронність товару. Також компанія використовує складську форму, при якій партія товару від виробника надходить на склад компанії, а потім розподіляється по різних збутових каналах до мережі магазинів роздрібною торгівлі. Незважаючи на збільшення витрат, у цьому випадку краще задовольняються потреби торгівлі у передпродажній підготовці. Поліпшується також ритмічність постачання магазинів, у тому числі малими партіями, що є зручним для них. Відкривається можливість формування необхідного для кожного магазину товарних асортиментів.

Нещодавно компанія «COMFY» відкрила для своїх покупців більш комфортний спосіб здійснювати покупки. Її новий мультимедіальний формат поєднав переваги звичайних торгових майданчиків і онлайн-магазинів. Але потім компанія пішла ще далі: зараз можна сказати, що для кожного міста з'явився свій інтернет-магазин «COMFY». Звучить незвично, однак це допомагає робити покупки простіше і зручніше. Тепер інтернет-магазин «COMFY» надає покупцеві інформацію, що стосується саме його міста: наявність конкретного товару в місцевих магазинах, вартість, варіанти доставки. Втім, не обов'язково обмежуватися цими даними: при бажанні можна поцікавитися асортиментом з інших міст. Таким чином, всі варіанти придбання потрібного товару розгортаються перед покупцем, як на детальній схемі.

Довгий час компанія «COMFY» була відома завдяки мережі роздрібних магазинів. Мережа поступово розширювалася, охоплюючи все більше міст. Згодом компанія перейшла на мультимедіальну схему продажів, створивши інтернет-магазин, з'явилася і його мобільна версія, яка, до речі, належить до десятки найбільш зручних і оптимізованих серед українських онлайн-магазинів.

Ще порівняно недавно покупці обирали: купувати побутову техніку в офлайн-магазині або замовляти через Інтернет. Кожен спосіб мав свої переваги, але змушував миритися з певними незручностями. Тепер ці варіанти об'єдналися, доповнивши один одного: вартість товарів з інтернет-магазину або роздрібної мережі «COMFY» одна і та ж. Будь-який товар можна розглянути на сайті, замовити, після чого приїхати і отримати в магазині. Або зайти в магазин, помацати, подивитися, обміркувати покупку, а ввечері зайти на сайт і оформити замовлення.

Зараз мережа магазинів «COMFY» охоплює більше ніж 40 міст. Зрозуміло, що асортимент і кількість певних моделей там різні. Ціна товарів стандартна для всієї мережі, але під час оформлення доставки додому вартість цієї послуги може відрізнятись залежно від регіону.

Відвідувачу магазину, який цінує свій час і фінанси, необхідно все це враховувати. Виходячи з цього, він вирішує, як вигідніше придбати і отримати потрібну техніку. Для цього інтернет-магазин «COMFY» дозволяє вибрати місто, де буде відбуватися покупка. На сторінці будь-якого товару відразу з'являється повна інформація про його наявність в найближчих магазинах, а також варіанти, час, вартість доставки, які вказані з урахуванням обраного місця проживання.

Під час першого відвідування сайту покупцеві пропонується вибрати місто, де він має намір отримати замовлення. За умовчанням вибраний Київ. Бажаючи змінити місто, відвідувач отримує список



місць, де є офлайн-магазини «COMFY». На сьогодні це 43 населених пункти в різних областях. Якщо жоден з них не влаштовує, залишається ввести потрібну назву самостійно. Після чого з'явиться список, що випадає, де можна обрати точну назву населеного пункту і області. Це особливо зручно, якщо місто з такою назвою є в різних регіонах.

Після цього при підборі техніки або електроніки буде враховуватися інформація про обране місто. Наприклад, які з моделей наявні у місцевих офлайн-магазинах, а на сторінці товару будуть вказані адреси конкретних магазинів, де він є в наявності. Звідти його можна буде забрати незабаром після оформлення замовлення. Якщо ж цікавить адресна доставка, можна відразу побачити її вартість, звичайно, якщо її замовлення на сайті передбачено для цього виду товарів. А якщо в зазначеному населеному пункті немає «COMFY», тоді інформація буде вказана для найближчого міста, де є магазини цієї мережі.

Працює це приблизно так. Припустимо, жителю Дніпра або Дніпропетровської області потрібний холодильник. Він заходить на сайт, де вказує свій населений пункт. До речі, цю інформацію не потрібно заново вводити під час наступного входу, якщо, звичайно, вхід виконується з того ж браузера на тому ж пристрої. Після чого він бачить список доступних холодильників у Дніпрі. Обравши модель, покупець дізнається, де саме її можна розглянути і придбати, для більш дрібної техніки (наприклад, блендера) буде вказана також дата і вартість доставки до будинку. Як варіант, пропонується самовивезення зі складу «Нової пошти».

Як показує практика, такий спосіб покупки привертає все більше людей. Він забезпечує необхідну сучасній людині гнучкість прийняття рішення. Дійсно, інтернет-магазин є зручним місцем для підбору, порівняння різних моделей техніки. Якщо є необхідність розглянути річ «вживу», можна відразу дізнатися, де вона наявна. Замовлення легко оформити як на сайті, так і в магазині. Точно так само є можливість забрати покупку самостійно з найближчого магазину, не оплачуючи доставку, або навпаки, очікувати товар вдома, не турбуючись про транспортування.

Все це не було б настільки зручно, якби мережа не включала стільки роздрібних магазинів. Причому їх кількість стрімко зростає. Зараз компанія «COMFY» лідирує у сфері побутової техніки та електроніки щодо відкриття нових магазинів. А онлайн-магазин дозволяє швидко відшукати потрібну техніку в будь-якому з них. Таким чином, мережа магазинів «COMFY» у всіх сенсах стає магазином, найбільш «близьким до будинку».

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що для сучасної людини при здійсненні покупки особливо важливими є: вибір, зручність і швидкість придбання. Часто навіть при підборі серйозної ве-

ликої техніки рішення приймається дуже швидко. Тому багато хто воліє заздалегідь знайти інформацію в Інтернеті, порівнювати різні варіанти. Зручне рішення пропонує мережа магазинів «COMFY». Її інтернет-магазин надає повну інформацію про товари, які наявні в кожному місті. Покупець відразу може розглянути весь доступний асортимент, а також оцінити варіанти оформлення замовлення і доставки покупки. Потім, відвідавши офлайн-магазин, можна ретельно оглянути техніку перед придбанням. Таким чином, відвідувач магазину здатний за короткий час дізнатися якомога більше про товари, що цікавлять, а потім на підставі цього прийняти найбільш вдале рішення.

Водночас компанія бере активну участь у розробці концепту нового формату «COMFY» та впровадженні дерева каталогів товарів у сегменті електроніки. Компанія постійно проводить аналіз широти, глибини і вузькості асортименту товарних груп, глибини і вузькості асортименту товарних брендів, діапазонів середніх чеків покупки цільової купівельної групи; займається опрацюванням section book. Так, магазини «COMFY» оснащені стелажми і касовими боксами виробництва *Cefla* (Італія).

Таким чином, на сьогодні «COMFY» є добре розвинуеною та стабільно діючою компанією. Компанія надає споживачу велике розмаїття побутової техніки і електроніки, постійно підвищуючи якість обслуговування шляхом впровадження новітніх технологій та збільшуючи номенклатуру – задовольняючи нові потреби споживачів.

Основними конкурентами компанії «COMFY» на українському ринку є компанія «САВ-Дистрибушн» (ТМ «Фокстрот») та компанія «Дієса» (ТМ «Ельдорадо»).

SWOT-аналіз мережі магазинів «COMFY» наведено в табл. 12.

Таблиця 12

#### SWOT-аналіз мережі магазинів «COMFY»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
Можливості (O)	Загрози (T)
3	4

На підставі даних, що наведено у табл. 12, можна зробити такі висновки:

1.; 2.; 3. ...

**ПРОБЛЕМИ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА «FEKON»**

(Summer School CEU, Hungary)

Досвід виробничої кооперації з іноземними фірмами, отриманий угорським підприємством, що поставляє на ринок чоловічий одяг *Fekon*, свідчив про необхідність диверсифікації виробництва. Дослідження ринку показали, що перед випуском в товарообіг нового виробу необхідно проводити пробне вивчення ринку й на підставі його результатів проводити вибір каналів реалізації і цінової політики.

Під час реалізації товарів виникали численні труднощі. Традиційно вироби підприємства надходили на ринок чоловічого одягу. Дослідження показали, що в Угорщині марка *Fekon* загальновідома. 43% опитаних добре знали про неї, 48% – що-небудь чули, тобто для 91% ця марка знайома.

Особливістю ринку є те, що 60–70% чоловічих сорочок купують жінки. Тому розраховувати на успіх можна тільки в тому випадку, якщо вдасться домогтися визнання чоловічої моди у жінок. Надзвичайно швидкі зміни моди на ринку чоловічих сорочок за останні 5–8 років пояснюються не тільки тим, що загострилася конкуренція виробників основних матеріалів, але й посиленням впливу жінок на манеру одягатися у чоловіків.

У молодіжному одязі пануючою стала уніформізація, перевага джинсового одягу, і це щодо обох статей вважають кон'юнктурним проявом.

Беручи до уваги все це, *Fekon* вирішив почати диверсифікацію (вторгнення на ринок) у двох напрямках:

1) жіночого верхнього одягу із пропозицією сучасної, модної, дрібносерійної продукції з широким вибором кольорів і моделей. Зокрема, *Fekon* почав виробництво кольорових, візерункових, одноколірних моделей одягу, моделей з довгим і коротким рукавом з використанням різних тканин;

2) джинсового молодіжного одягу, де також можна розраховувати й на покупки людей середнього віку.

В обох групах доводилося зважати на сильну конкуренцію. Проблема полягала в тому, що марка *Fekon* асоціювалася із чоловічими сорочками, що могло погіршити позиції нової групи товарів у конкурентній боротьбі. Ситуацію треба було оцінити з погляду модності, матеріалу, фасону, кольору, ціни, збуту й реклами. Належало ґрунтовно підготуватися до виходу на ринок і зібрати значний обсяг інформації про потен-

ційних покупців. У розробці пропозицій взяли участь технічні фахівці підприємства, фахівці підприємства по маркетингу, модельєри підприємства, представники можливих каналів збуту, фахівці рекламного агентства, експерти, що здійснюють дослідження ринку.

Думка фахівців була єдиною: необхідно зробити вивчення пробного ринку. Для цього потрібно було підсумувати погляди багатьох фахівців і відібрати придатні моделі.

Для дослідження відібрали по 5 000 випадкових родин. Для категорії жіночого одягу опитувану групу відібрали за адресним списком будапештських телевізійних абонентів. Для молодіжного одягу накреслили такі заводи, установи, школи, де переважає молодь, а також «матері сімейств» віком приблизно 40 років.

Результати дослідження мали дати відповіді на такі запитання:

– Які ринкові можливості нового виробу (асортимент, стиль, ціна, збут)?

– Як змінити уявлення про підприємство, яке випускає тільки чоловічий одяг?

– Якими коштами впливати на ринок жіночого одягу?

– Які потенційні сегменти ринку нових товарів?

– Як оцінити безпосередній і похідний вплив рекламної акції?

– Як підтримати думку покупців про *Fekon* як про солідне підприємство?

Під час дослідження пробного ринку жіночого одягу отримано такі дані.

1. Привабливість п'яти моделей одягу для жінок різного віку й комплекції:

Номер моделі (у порядку убавання привабливості):

Модель №1 – молоді й стрункі жінки.

Модель №2 – літні й повні жінки.

Модель №3 – жінки середнього віку.

Модель №4 – повні жінки середнього віку й літні.

Модель №5 – жінки різного віку і комплекції.

2. Покупці пов'язували придатність моделі з певною ситуацією:

– домашня робота – модель №№ 2, 3;

– прийом гостей – №№ 1, 4, 5;

– робота в установі – №№ 1, 2, 4, 5;

– відпочинок у будинку – №№ 1, 2, 3, 4;

– поїздка – №№ 2, 3, 5;

– подорожі, літній відпочинок – №№ 1, 2, 3.

3. Ціни виробів опитані кваліфікували відповідно до очікувань.

Рівень цін:

- дуже високий – 1, 5;
- відносно високий – 2, 3;
- відносно низький – 4;
- низький – 0.

### **ЗАВДАННЯ:**

1. Дайте відповідь на запитання, поставлені аудитором підприємства *Fekon* перед дослідниками.

2. Сформулюйте основні напрямки ринкової стратегії підприємства *Fekon*, використовуючи результати аудита й дослідження ринку.

**«АТЛАНТ-СПОРТ»: СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА**  
(розроблено С.А. Петренко)

**Загальна інформація**

Компанія «Атлант-Спорт» з продажу товарів для занять спортом та відпочинку була створена шість років тому. Перші контракти на ексклюзивну дистрибуцію в Україні були укладені з двома англійськими фірмами: SPEEDO і PONY. Обсяг гуртових продажів в Україні постійно зростає, при цьому основними ринками збуту залишались Київ і ще два обласних міста. Однак надто велика залежність від оптових продавців обтяжувала, й було прийнято рішення відкрити свій власний роздрібний магазин в одному зі спальних районів обласного міста-мільйонника. Обслуговуючись своїм власним магазином, «Атлант Спорт» зміг незабаром здійснити дві свої заповітні мрії: знизити залежність від ненадійних оптових продавців і подати закуплені товари у вигляді повноцінних колекцій у різноманітному асортименті (гуртовики закупували досить дрібні партії товару, і то не всіх категорій).

Упродовж двох наступних років «Атлант-Спорт» укладає ексклюзивні угоди з низкою зарубіжних фірм – HEAD, SERGIO TACCHINI, DUNLOP/SLAZENGER, GILDA, MARX, ROSSIGNOL, O'NEIL і відкриває нові магазини в Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові та Полтаві. В кінці третього року компанія вже налічувала 120 працівників і 5 магазинів. Через п'ять років роботи на ринку було прийнято рішення про розділення «Атлант-Спорт». Три магазини і торгівля деякими торговими марками (O'NEIL, ROSSIGNOL) перейшли до компанії «Релакс», а компанія «Атлант-Спорт» залишила за собою два магазини: у Дніпрі і в Одесі та ексклюзивні контракти з компаніями HEAD, SPEEDO, DUNLOP/SLAZENGER. У цьому ж році фірма уклала ексклюзивний договір з ELLESSE, BILLABONG, BOGNER. І вже у другій половині наступного року компанія «Атлант-Спорт» прийняла рішення про відкриття ще одного магазину у центрі Дніпра.

**Виявлення бізнес-можливостей – основа успіху**

Керівництво компанії починає бізнес з виявлення можливостей і ризиків, які закладені у зовнішньому середовищі.

**– Демографічне середовище**

Незважаючи на те, що населення міста «старіє», частка працездатного населення досить висока (63,5%). Це найвищий показник по

Україні, що позитивно впливає на загальний дохід населення. На жаль, природний приріст населення негативний (-2,9%). Основна причина зростання населення – внутрішня міграція.

Основна причина зменшення розміру сімей – прагнення покращити свій добробут, бажання жінок працювати і просуватися по службі. Крім того, велика частка неповних сімей – одиноких матерів з дітьми (на 2 зареєстрованих шлюби припадало 1 розлучення). Тому більшість рішень про покупки приймається жінками. Це необхідно враховувати при закупівлі товару, оформленні магазину і проведенні рекламної кампанії.

Ще одна важлива тенденція – дефіцит часу для покупок, що також потрібно враховувати роздрібним продавцям: встановлювати більш тривалу роботу магазину, роботу по вихідних, поліпшувати обслуговування покупців, в тому числі персональне обслуговування, інформаційні дисплеї, скорочення процедури платежу, прийом платіжних карток тощо.

#### **– Економічне середовище**

Успішна робота магазинів безпосередньо залежить не від кількості людей, а від їх споживчої здібності. Роздрібний товарообіг на душу населення зростає і залишається одним з найвищих по Україні. Але це мало позначається на промисловому секторі (а це більша частина населення міста): динаміка доходів працівників промислового сектора знижується. За даними офіційної статистики, в минулому році середньомісячна зарплата на промислових підприємствах склала всього 2 380 грн.

Розподіл доходів в Україні полярний: доходи найбільш забезпечених ростуть, середні і низькі доходи знижуються. Відповідно поляризуються і торгові організації, орієнтуючись на забезпеченого клієнта.

#### **– Політико-правове середовище**

На жаль, законодавча база в Україні не стимулює малий бізнес, більш того, законодавство робить беззахисним підприємця перед численними контролюючими органами.

#### **– Культурне середовище**

Споживачі розцінюють торгові марки, товари і послуги як засіб самовираження. Ті, хто має високі доходи, нерідко купують товари з метою самоствердження і престижу, часто це товари виробництва Західної Європи, США.

Ще одна важлива особливість – зростаюча тенденція – турбота про здоров'я. Збільшується кількість людей, які відвідують тренажер-

ні зали, займаються спортом, правильно харчуються. Таким чином, можна прогнозувати зростання попиту на спортивні товари та товари для відпочинку.

## **1. Розробка стратегії нового магазину.**

### **– Місія магазину:**

«Забезпечення покупців доброякісним, модним і достатньо дорогим спортивним одягом та інвентарем для тенісу, гірськолижного спорту, плавання та відпочинку. Обслуговування покупців на високому рівні в умовах унікальної бутікової атмосфери».

Як проголосило керівництво магазину: «Наша мета: мати довгострокові відносини з клієнтами та репутацію модного і комфортного магазину».

### **– Стратегічні цілі і довгострокові завдання:**

- Отримання 10% прибутку в другий рік роботи магазину та 15% – на третій рік.
- Створення широкого контингенту постійних клієнтів: мінімум 250 осіб, які б купували товари на суму в середньому 5 000 гривень протягом року.
- Створення іміджу дорогого та вишуканого бутіка високоякісного і модного спортивного одягу та інвентарю з високопрофесійним обслуговуванням.
- Розвиток торгової марки «Bogner».

### **– Короткострокові завдання на перший рік:**

- Досягнення рівня беззбитковості.
- Придбання клієнтури, яка налічує щонайменше 150 постійних клієнтів, які робили б покупки не менше, ніж два рази на рік.
- Організація високопрофесійного обслуговування.

## **2. Виявлення цільових сегментів і позиціонування магазину.**

При виявленні відповідних цільових сегментів для магазину і позиціонування його для задоволення потреб цих сегментів були обрані такі критерії сегментації: місячний дохід споживача, стиль життя, освіта, вік, сімейний статус, торгова марка, очікувані вигоди.

Практика показала, що покупці з високими доходами (більше 10 000 грн) є потенційними покупцями товарів фірм *Bogner*, *Head*, *Tyrolia*. Вони мали найбільшу частку в обсязі продажів магазину. Крім



того, кількість покупців, які мають більш низькі доходи, теж досить велика (табл. 1).

Таблиця 1

**Обсяг продажів за минулий рік, %**

Торговельні марки							
<i>Bogner</i>	<i>Ellisse</i>	<i>Speedo</i>	<i>K2</i>	<i>Billabong</i>	<i>Head, Tyrolia</i>	Інші	Всього
29,30	13,20	18	2,90	13,90	19,80	2,90	100

*Bogner* – німецька фірма, що випускає товари для гірськолижного спорту, тенісу, гольфу, і відпочинку. Товари дорогі, вишукані.

*Ellisse* – італійська фірма. Спеціалізується на одязі для тенісу, гірськолижного спорту, відпочинку. За ціною позиціонуються нижче.

*Speedo* – англійська фірма, світовий лідер у виробництві тенісних м'ячів, товарів для плавання та пляжу. Середня цінова категорія.

*K2* – німецька фірма з виробництва одягу для гірськолижників. Назва ідентична назві американської фірми – виробника гірських лиж.

*Billabong* – французька фірма, спеціалізується на одязі для віндсерфінгу, молодіжного спортивного одягу.

*Head* – австрійська фірма, виготовляє інвентар для тенісу, гірськолижного спорту.

*Tyrolia* – австрійська фірма, світовий лідер з виготовлення лижних кріплень.

*Dunlop* – англійська фірма, світовий лідер у виробництві тенісних м'ячів, ракеток, аксесуарів.

### **3. Розробка комплексу маркетингу для нового магазину.**

#### **– Асортимент товарів**

Спортивним товарам властивий «модний» життєвий цикл із сезонними коливаннями. Наприклад, серед екіпірування для гірськолижного спорту в одному сезоні великим попитом користувалися суцільні комбінезони, а в іншому – роздільні комплекти, які складаються з куртки і брюк. В одному сезоні віддають перевагу яскравим кольорам, а в іншому – класичним тонам. Аналіз сезонності показав, що навесні і восени попит падає.

Оскільки новий магазин проектується як спеціалізований магазин товарів для занять спортом і відпочинку, орієнтований на невелику номенклатуру (одяг для гравців в теніс, гірськолижників, плавців і відпочивальників), то планується широкий асортимент (наприклад, тільки окулярів для плавання майже 15 видів) і досить велика кількість товарних одиниць. З досвіду роботи першого магазину, коли на

початковому етапі не вдалося забезпечити достатню кількість товарів одного виду, багато артикулів налічували тільки кілька товарних одиниць, що тут же відбилося на занадто швидкому зменшенні запасів і, як наслідок, тільки часткове задоволення попиту на ці товари. Причина незадовільного забезпечення цими товарами полягала в низькій зацікавленості менеджерів із закупівель фірми «Атлант-Спорт» задовольняти попит кожного окремого магазину. Рентабельними виявилися торговельні марки *Borgner* і *Tyrolia*. Що стосується інших, то товарні запаси перевищували 25% загального обсягу отриманого товару через:

- Невдалі замовлення менеджера із закупівель. Товари, які успішно реалізовувалися, замовляли на наступний сезон в недостатньому обсязі, а ризиковані з точки зору попиту – замовлялися без урахування ринкової ситуації.

- Постачання товару із запізненням не сприяли збільшенню загального обсягу продажів.

Було прийнято рішення, щоб магазин робив замовлення по кожній торговій марці, враховуючи обсяги продажів попереднього сезону і прогноз збуту на наступний сезон. Цю політику планували застосовувати і в новому магазині. Крім того, планується встановити обмеження: плановий обсяг закупівель не може перевищувати обсяг збуту за минулий період більше ніж на 50%, якщо немає значущих причин. При цьому необхідно враховувати номенклатуру асортименту та рівень залишків по кожній, окремо взятій торговій марці.

#### – Місце розташування магазину

Вдале місце розташування магазину може забезпечити стійку конкурентну перевагу. Тому вибір магазину був важливим «стратегічним» питанням. Пошук приміщення не виходив за межі трьох центральних районів Дніпра:

- 1) пр. Д. Яворницького (від вул. Січових стрільців до вул. А. Фабра);

- 2) вул. Воскресенська (від пр. Д. Яворницького до пр. Пушкіна);

- 3) пр. Гагаріна (від пр. Д. Яворницького до Нагорного ринку).

У результаті порівняння декількох варіантів було обрано місце на пр. Д. Яворницького в районі вул. Воскресенська.

При цьому враховувалися переваги:

- Найближча торгова зона була достатньо привабливою. У межах 2–4 км від магазину було розташовано багато офісів, банків, дорогих і відвідуваних ресторанів, спортивних клубів.

- Однією з граничних точок ближньої зони були конкуруючі магазини – «Майстер-Спорт» і «Чемпіон», які розташовані на відстані

приблизно 3 км, але потоки потенційних покупців практично не перетиналися.

- Висока доступність цього місця (в цих районах завжди був інтенсивний пішохідний та автомобільний рух).

- Видимість місця була добра.

- Сусідство інших, неконкуруючих магазинів.

Основним недоліком цього місця була відсутність зручних парковок. Найближче місце знаходилось у кварталі від магазину. Іншим недоліком був непривабливий фасад будівлі, в якому розмістився магазин, і його маленькі вітрини. Будинок є пам'яткою архітектури, тобто фасад міняти не можна.

Крім того, в цьому районі розташовувалися два конкуруючих спортивних магазини: «Чемпіон» та «Майстер-Спорт».

Враховуючи це, а також те, що оренда була порівняно недорогою, керівництво все ж вирішило відкрити новий магазин саме в цьому місці.

### – Ціна

Рішення обрати стратегію високих/низьких цін і проводити розпродаж товарів в кінці літнього і зимового сезонів було прийнято з декількох причин:

- 1) спортивні товари мають «модний» життєвий цикл із сезонними коливаннями, в результаті чого очікується підйом і спад обсягів продажів;

- 2) завдяки розпродажу один і той же товар купується різними цільовими сегментами. Покупець середнього достатку може дозволити собі купити товар дорогої торгової марки (наприклад, *Bogner*) зі знижкою;

- 3) через те, що магазин позиціонується як бутік, який пропонує дорогі спортивні товари, висока початкова ціна є показником високої якості.

Роздрібні ціни визначаються з урахуванням готовності покупця платити за товар. За основу береться витратний метод. В середньому на всі товари, крім фірми *Bogner*, було зроблено націнку 40% від оптової ціни. На товари *Bogner* націнка 30% з таких причин:

- При 30% націнці ціна досягає рівня європейських цін, тому робити ціну вище – недоцільно.

- Покупці чутливі до ціни, коли йдеться про великі покупки. Вони з легкістю купують дуже дорогі дрібні речі, але, коли мова йде про дорогі лижі, наприклад, люди розширюють пошук, відвідують кілька магазинів, щоб порівняти ціни.

За підрахунками власників магазину, для того щоб обсяг продажів досяг точки беззбитковості, необхідно 8 покупців в день при середній

покупці 450 грн. У реальності сума середньої покупки склала 527 грн, а сума деяких коливалася від 19 до 20 тис. грн. У зимовий період така сума була більшою, ніж влітку. Оскільки збільшилася кількість покупців, які розраховувалися кредитною картою, було прийнято рішення про підписання з «ПриватБанком» договору на встановлення терміналу для обслуговування карток «VISA» і «Master Card».

### – Внутрішнє оформлення магазину

Атмосферу магазину, тобто оформлення інтер'єру, власники розглядали як найважливіший спосіб передачі покупцеві інформації про товар. Крім того, оформлення магазину визначає імідж і поведінку споживача, сприяє створенню контингенту постійних клієнтів, лояльних до магазину і пропонованих торгових марок.

В даному випадку необхідно було створити атмосферу ексклюзивності і вишуканості. У дизайні приміщення використовувалися світлі й теплі тони. В одному із залів був встановлений телевізор. «Домашня» атмосфера і привітні продавці створювали затишок і комфорт.

Оскільки будинок, в якому був відкритий магазин, належав до історико-архітектурної пам'ятки культури, то виникли певні труднощі в оформленні вітрин. Маленькі віконні рами не можна було поміняти без спеціального дозволу. Тому зробити їх привабливими не вийшло.

### – Сервіс

Одна з маркетингових цілей магазину полягала у формуванні бази постійних клієнтів. З цією метою було розроблено програму персональних продажів і вимог щодо обслуговування, які склалися з таких основних моментів:

1) висококласне обслуговування клієнтів: ввічливість, гостинність продавців, уважне і шанобливе ставлення до кожного покупця, особливі відносини з постійним клієнтом (ведення картотеки постійних клієнтів, система накопичувальних знижок, святкові листівки, розсилка інформації, індивідуальне обслуговування), швидкий і точний розрахунок під час оплати;

2) сервісне обслуговування інвентарю: натяжка ракеток і установка кріплень;

3) надання необхідної інформації покупцям: про надання послуг в магазині, проведення розпродажів та закупівлю нових колекцій;

4) надання гарантії на всі товари.

Впровадженню такої програми був присвячений семінар, щоб усі продавці зрозуміли її і старанно виконували. Крім того, були проведені індивідуальні бесіди, роз'яснення та обговорення.

### – Просування товарів

Розробка плану просування товару почалася з визначення головної мети, яка була сформульована так: «Формування у свідомості покупця стійкого образу (іміджу) ексклюзивного бутіка одягу та інвентарю для спорту і відпочинку з висококласним обслуговуванням, створенням постійної бази клієнтів, лояльно налаштованих до магазину і торгової марки, регулярне інформування споживачів про нові колекції і розпродажі».

Бюджет на просування товару визначився як різниця між доходами і витратами (тобто весь прибуток спрямувати на просування торгових марок і магазину, в тому числі на рекламу).

### – Реклама

На підставі попереднього досвіду зупинилися на варіанті реклами в спеціалізованих журналах і каталогах.

Аналіз ефективності рекламних заходів для існуючого магазину:

- У працюючому магазині в перший рік тільки деякі покупці прийшли в магазин завдяки рекламі в спеціалізованих журналах і каталогах, яка пізніше також працювала непогано.

- Використовували рекламу на популярних радіостанціях. Час виходу в ефір був різний. Всі відвідувачі відповідали на запитання, як вони дізналися про магазин. Реклама тривала два тижні, потім покупці заходили «по пам'яті».

- Рекламний ролик був у 2 приблизно однакових варіантах. В обох випадках рекламувався розпродаж, але в одному – купальників і плавок, а в іншому – спортивних костюмів. Було по вісім виходів в ефір в день: три – вранці, три – вдень і два – ввечері. Ефект був колосальний, особливо щодо пляжних товарів. Частково через донесення до споживача дуже потрібної інформації (була 30 градусна спека).

- Реклама магазину з'явилася в газетах. Критерії для вибору газети: тираж і категорія газет (загальна, національна, спортивна).

- Крім того, у двох спортивних газетах на додаток до реклами безкоштовне проведення вікторини. Переможцям вручалися призи в магазині.

### Висновки:

- Торговельна марка **Vogner** буде основною для реклами.

- Реклама на радіо найбільш ефективна, хоча й дорожча.

- Інші види реклами теж потрібно використовувати.

### – Стимулювання збуту

Розширений спосіб розпродажів вирішено було проводити навесні і восени.

Крім розпродажів планується використовувати купони, які надають знижку від 5 до 10%. Про купони попередньо буде інформація в газетах і журналах. Також планується застосовувати безпрограшну лотерею серед постійних покупців в періоди спаду продажів (призи: деякі товари або купони зі знижкою від 10 до 25% на наступні покупки). З попереднього досвіду – лотереї були найбільш результативними.

#### **– Стимулювання персоналу**

Головним фактором, що підтримує зацікавленість в роботі і впливає на ефективність праці, є заробітна плата, яка нараховується за принципом простих комісійних. Приблизно раз у квартал для продавців проводяться тести на знання необхідної інформації про товари та торговельні марки. Переможців заохочують. Позитивне ставлення до роботи схвалюється. Практично усі свята та дні народження продавців святкуються у колективі. Проводяться змагання серед продавців. Переможці отримують призи.

Таким чином, питання про відкриття нового магазину в центрі міста було практично вирішено позитивно. Однак керівництво компанії «Атлант-Спорт» вирішило залучити до обговорення групу експертів, яка б складалася з 3–4 внутрішніх співробітників і 1 зовнішнього консультанта.

У програмі обговорення перед експертами та консультантом були поставлені такі питання:

1. Які фактори враховувало керівництво під час розробки стратегії нового магазину і в чому її особливість? Які цілі експерти запропонували відкоригувати, додати, і можливо, визнати нереальними та недосяжними? Обґрунтуйте свої висновки. Проведіть маркетинговий аудит пропозицій.

2. Яким чином новий магазин забезпечить конкурентні переваги? Сформулюйте їх. Чи з усіма висновками ви згодні з керівництвом компанії? Розробіть пропозиції стосовно досягнення додаткових конкурентних переваг на основі аналізу місця розташування, стратегії та тактики, сегментування та позиціонування, комплексу маркетингу? Проведіть маркетинговий аудит пропозицій.

3. Проаналізуйте комплекс маркетингу нового магазину. Вкажіть його сильні та слабкі сторони з урахуванням позицій конкурентів. Розробіть доповнення до запропонованих маркетингових складових або розробіть свій варіант комплексу маркетингу. Запропонуйте варіанти назви магазину. Проведіть маркетинговий аудит пропозицій.

4. Проаналізуйте систему розподілу товарів компанії «Атлант-Спорт» до її розділення на дві компанії «Атлант-Спорт» і «Релакс» та після. Які канали розподілу використовувалися до розділення компанії та після. Які переваги отримала компанія «Атлант-Спорт» після розділення?

## *Ситуаційна справа № 5*

### **ТД «СМАК-ДИСТРИБУШН»: РІШЕННЯ, ЩО ПРИВОДЯТЬ ДО УСПІХУ**

(розроблено С.А. Петренко)

#### **Загальна інформація про компанію**

Компанія виробляє снекові продукти. Збут продукції здійснює виділений в окремий підрозділ торговий дім «Смак-Дистрибушн» з власною мережею збуту в 3 регіонах України: Дніпро та Дніпропетровська область, Запорізька область, Одеська область. Структура компанії на рис.1.

Компанія займається продажем товарів швидкого обігу (FMCG): чіпси, сухарики в асортименті. Торгові представники (ТП) працюють на власному автотранспорті, що переданий в оренду компанії. Компанія відшкодовує витрати на ремонти, амортизацію та паливо в сумі 1600 грн. Торговельним представникам також надається мобільний зв'язок на суму 200 грн на місяць.

План продажів на одного торговельного представника – 500 ящиків в місяць, в ящику 50 пачок продукції. Ціна продажу – 4 грн за пачку. Відповідно місячний дохід компанії залежить від виконання плану продажів. З доходів від продажів відшкодовується ПДВ за ставкою 20%.

Витрати компанії щомісячно бюджетуються та складаються з декількох груп витрат:

1. Витрати на заробітну плату з соціальними нарахуваннями в середньому 37%.

2. Витрати на матеріальні ресурси та послуги з ПДВ за ставкою 20% від суми витрат (зменшення ПДВ, нарахованого на дохід від продажів).

3. Витрати на відшкодування державі ПДВ з урахуванням зменшення ПДВ.

4. Податок на прибуток.

5. Управлінські витрати.



**Рис. 1. Структура компанії «Смак-Дистрибушн»**

Структуру заробітної плати за категоріями персоналу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Структура заробітної плати**

№ з/п	Група персоналу/Посада	Кількість, чол.	Постійна частина заробітної плати (F), грн	Змінна частина заробітної плати (V), грн
<b>ТОП та середній менеджмент</b>				
1	Генеральний директор	1	32 000	З управлінських витрат
2	Директор з маркетингу	1	16 000	З управлінських витрат
3	Фінансовий директор	1	20000	З управлінських витрат
4	Директори: з персоналу, із закупівель, з логістики	3	12000	З управлінських витрат
5	Регіональні менеджери з продажів (RSM)	3	12000	
6	Директор з продажів	1	24000	З управлінських витрат
<b>Офісний персонал та склад</b>				
7	Середня зарплата	34	3000	З управлінських витрат
<b>Торговельний персонал</b>				
8	70% виконують план продажів	84	1500	3500
9	20% виконують план продажів на 80%	24	1500	2800
10	10% виконують план продажів на 120%	12	1500	4200
	Всього персоналу	164		



Структуру витрат на місяць з ПДВ наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Витрати з ПДВ**

№ з/п	Витрати	Сума, грн
1	Витрати на закупівлю продукції	7 000 000
2	Оренда, амортизація автомобіля, витрати на паливо на 1 ТП	1 600
3	Мобільний зв'язок на 1 ТП	200
4	Витрати на відрядження в місяць на компанію	30 000
5	Оренда офісу і складу	50 000
6	Закупівля та оренда основних фондів	60 000
7	Закупівля товарів, що швидко обертаються	4 920
8	Витрати на маркетинг	2% від продажів
9	Інші невраховані витрати	10% від продажів
10	Податок на прибуток	25% від прибутку до оподаткування
11	Управлінські витрати	5% від прибутку після оподаткування
12	ПДВ з різниці між ПДВ від продажів та ПДВ, що повертається	20%

**Завдання:**

1. Розрахувати доходи та витрати, рентабельність продажів у табл. 3 (в рядках, де є позначка «?», потрібно зробити розрахунки).

Таблиця 3

**Результати діяльності компанії**

№ з/п	Розрахунки результатів діяльності компанії	Розрахунки
1	Доход	?
2	Ящики	500 шт.
3	Кількість пачок в ящику	50 шт.
4	Ціна продажу 1 пачки	4 грн
5	Кількість торговельних представників	120 чол.
6	<b>ПДВ (п. 1 · 20/120)</b>	?
8	<b>Витрати:</b>	
9	<b>Витрати на заробітну плату:</b>	
10	<b>Фонд оплати праці (ФОП) офісного персоналу</b>	
11	Середня зарплата співробітника офісу	3 000 грн

№ з/п	Розрахунки результатів діяльності компанії	Розрахунки
12	Чисельність офісних співробітників	34 чол.
13	<b>Всього ФОП офісного персоналу</b>	?
14	<b>ФОП торговельних представників ( ТП)</b>	
15	Постійна частина заробітної плати ТП	1 500 грн
16	Чисельність ТП	120 чол.
17	Витрати на постійну частину ФОП ТП	?
18	Змінна частина заробітної плати ТП (базова)	3 500 грн
19	Змінна частина = 100% для 70% ТП (п.18·70% ТП)	?
20	Змінна частина = 80% для 20% ТП (п.18·0,8·20% ТП)	?
21	Змінна частина = 120% для 10% ТП (п.18·1,2·10% ТП)	?
22	Всього змінна частина ФОП ТП (п.19 + п.20 + п.21)	?
23	<b>Всього ФОП ТП (п.17+п.22)</b>	?
24	Зарплата ТОП та середнього менеджменту (10 чол.)	
25	Генеральний директор	32 000 грн
26	Директор з маркетингу	16 000 грн
27	Фінансовий директор	20 000 грн
28	HR-директор	12 000 грн
29	Директор із закупівель	12 000 грн
30	Директор з логістики	12 000 грн
31	Директор з продажів	24 000 грн
32	Регіональні директори (RSM – 3 чол.)	36 000 грн
33	<b>Всього ФОП менеджменту</b>	?
34	<b>Всього ФОП по компанії (п.13+п.23+п.33)</b>	?
35	<b>Нарахування на ФОП (п.36·37% від ФОП) та відшкодування в соціальні фонди</b>	?
36	<b>Всього витрати на оплату праці (п.34+п.35)</b>	?
37	Витрати з ПДВ (грн)	(грн)
38	Витрати на закупівлі	6 000 000
39	Оренда приміщень	
40	Офіс	16 000
41	Склад	24 000
42	Основні засоби та фонди	80 000
43	Матеріали та засоби, що швидко обертаються	4 920
44	Витрати на відрядження	30 000
45	Компенсація оренди автомобілів, амортизації та витрати на паливо (1600 грн на 1 ТП)	192 000

№ з/п	Розрахунки результатів діяльності компанії	Розрахунки
46	Компенсація мобільного зв'язку (200 грн на 1 ТП)	24 000
47	Витрати на маркетинг (п.1·2% від продажів)	?
48	Інші невраховані витрати (20% від продажів)	?
49	<b>Всього витрат з ПДВ</b>	?
50	<b>ПДВ, що повертається (п.50·20%)</b>	?
51	<b>ПДВ, що відшкодовується державі (п.6 – п.51)</b>	?
52	<b>Всього витрати (п.36 + п.50 + п.52)</b>	?
53	<b>Прибуток до оподаткування (п. 1–п.53)</b>	?
54	Податок з прибутку (п.54·25%)	?
55	<b>Прибуток після оподаткування (п.54–п.55)</b>	?
56	Управлінські витрати (5% від прибутку після оподаткування)	?
57	<b>Чистий прибуток (п.56–п.57)</b>	?
58	<b>Рентабельність продажів, % (п.58/п.1 · 100)</b>	?

2. У групах (4–5 студентів) розробити програму маркетингового аудиту пропозицій щодо підвищення рентабельності залежно від поставленого завдання:

Група 1: розвиток дистрибуції в Київському регіоні.

Група 2: розвиток дистрибуції в Харківському регіоні.

Група 3: розвиток дистрибуції в Західному регіоні.

Група 4: розширення дистрибуції в Східному (Донецькому) регіоні.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ

Здобувачам пропонується виробничо-збутове підприємство (рис 1).  
Напрямок діяльності за вибором здобувача:

- кондитерські вироби;
- засоби гігієни;
- молочні вироби;
- меблі;
- фармацевтична продукція;
- косметична продукція;
- інший (узгоджений з викладачем).

Здобувач обирає завдання відповідно до наведеної табл. 1. Здобувач створює легенду підприємства, дані для якої бере з: Інтернету, журналів, власного досвіду тощо. Основним завданням самостійної роботи є проведення маркетингового аудиту маркетингової мети заданого підрозділу підприємства.

### **Завдання:**

1. Відповідно до заданої структури підприємства (табл. 1 і рис. 1) обрати підрозділ для опису та маркетингову мету для складання програми маркетингового аудиту (завдання обирається за номером у списку групи).

2. Створити самостійно легенду про:

а) підприємство (продукт, ринок, частка, сегмент, позиціонування, ін.);

б) навести загальну структуру підприємства, виділити на ній обраний підрозділ та вказати лініями робочі зв'язки з іншими підрозділами;

в) в допоміжних матеріалах до завдання та в Інтернеті знайти функціональне призначення заданого підрозділу;

г) розробити цілі, завдання підрозділу/посади (прикладі в дод. В) – оформити у вигляді табл. 2.

д) виявити групи споживачів та їх потреби, залежно від цього сформулювати маркетингові завдання підрозділу.

3. Для досягнення маркетингової мети (табл. 1) розробити програму маркетингового аудиту найбільш економічним шляхом:

а) скласти програму аудиту (перелік питань, які допоможуть визначити можливість досягнення поставленої маркетингової мети, її

доцільність та економічне обґрунтування) – 30–40 питань, що стосуються як макро- і мікросередовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

б) розробити пропозиції щодо заходів з досягнення поставленої маркетингової мети найбільш економічним шляхом.

4. Самостійну роботу оформити згідно з вимогами університету: титульний аркуш, зміст, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 8-10 сторінок формату А4.

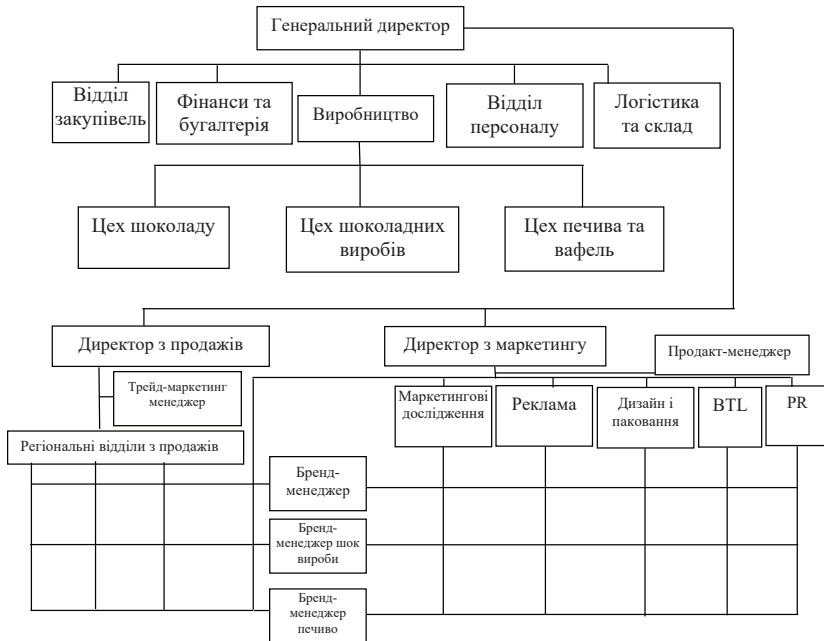


Рис 1. Структура виробничо-збутового підприємства

Таблиця 1

Завдання з маркетингового аудиту

	Функціональний підрозділ/посада	Мета аудиту
1	Генеральний директор (стратегія)	Підвищити прибутковість компанії
2		Збільшити частку ринку
3	Директор з маркетингу (стратегія маркетингу)	Збільшити частку ринку за рахунок витіснення конкурентів
4		Вивести компанію на новий ринок

	<b>Функціональний підрозділ/посада</b>	<b>Мета аудиту</b>
5	Директор з продажів (стратегія продажів)	Вийти в новий регіон України
6		Вийти на ринок Молдови
7	Логістика і склад	Відкрити регіональний склад у Харкові
8		Оцінити доцільність розвитку власного транспорту
9	Бренд-менеджер (наприклад, карамель)	Знайти нову ідею продукту «карамель»
10		Оцінити продажі карамелі в Донецькому регіоні
11	Бренд-менеджер (наприклад, шоколад)	Знайти нову ідею продукту «шоколад»
12		Оцінити продажі шоколаду в Західному регіоні
13	Бренд-менеджер (наприклад, шоколадні вироби)	Знайти нову ідею продукту «шоколадні вироби»
14		Оцінити продажі шоколадних виробів у Дніпрі
15	Бренд-менеджер (печиво)	Знайти нову ідею продукту «печиво»
16		Оцінити продажі печива в регіоні
17	Маркетингові дослідження	Взяти участь у маркетингових дослідженнях «омнібус» для оцінки потенціалу ринку
18		Провести фокус-групи для виведення нового продукту на новий ринок з залученням сторонньої маркетингової компанії
19	Реклама	Розробити рекламну кампанію для «старого» продукту на «старому» ринку
20		Розробити рекламну кампанію для «нового» продукту на «старому» ринку
21		Розробити рекламну кампанію для «нового» продукту на «новому» ринку
22	Дизайн та пакування	Розробити нове пакування для нового виду шоколаду
23		Розробити можливі види пакування для товару «печиво»
24		Розробити дизайн коробки для цукерок із залученням дизайнерського агентства
25	BTL	Провести промокампанію в супермаркетах міста
26		Провести промокампанію на вулицях та в парках міста
27		Провести промокампанію у вигляді розіграшів призів
28	PR	Оцінити можливості розміщення офісу в житловому будинку (проблеми з мешканцями)
29		Привернути увагу до соціальних проблем, що вирішує компанія
30		Підвищити імідж компанії на новому ринку

	Функціональний підрозділ/посада	Мета аудиту
31	Продакт-менеджер	Оцінити можливості виготовлення нових видів карамелі на існуючому обладнанні
32		Оцінити можливості виготовлення нових видів шоколаду на існуючому обладнанні
33		Оцінити можливості виготовлення нових видів печива на існуючому обладнанні
34	Трейд-маркетинг менеджер	Встановити рекламне обладнання в супермаркетах
35		Розмістити замовлення на виготовлення нового рекламного обладнання
36		Замінити постачальника обладнання
37	RSM-Дніпро (власний регіональний відділ продажів)	Підвищення кількісної дистрибуції на 20%
38		Підвищення якісної дистрибуції на 20%
39		Підвищення обсягів продажів на 15%
40	RSM-Одеса (незалежний дистрибутор з ексклюзивною торговою командою)	Підвищення кількісної дистрибуції на 20%
41		Підвищення якісної дистрибуції на 20%
42		Підвищення обсягів продажів на 15%
43	RSM-Запоріжжя (незалежний дистрибутор з ексклюзивною торговою командою)	Підвищення кількісної дистрибуції на 20%
44		Підвищення якісної дистрибуції на 20%
45		Підвищення обсягів продажів на 15%

Таблиця 2

## Зразок мети, завдань аналізованого підрозділу/посади

Підрозділ/посада \_\_\_\_\_

Мета		
Завдання		
1	2	3

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ ТА ЗАВДАНЬ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА АБО ЇХ КЕРІВНИКІВ**

(здобувачі мають право змінювати мету і завдання залежно від напряму діяльності підприємства)

### **1. Генеральний директор**

Мета: управління підприємством для забезпечення стійкості підприємства на ринку, досягнення збалансованих показників діяльності, досягнення максимального прибутку.

Завдання:

- 1) розробка стратегічних, тактичних та операційних планів підприємства;
- 2) контроль фінансової діяльності підприємства;
- 3) контроль маркетингової діяльності;
- 4) контроль виробничої діяльності підприємства;
- 5) контроль збутової діяльності підприємства;
- 6) управління кадровою політикою.

### **2. Керівник відділу закупівель**

Мета: управління закупівельною діяльністю підприємства для забезпечення безперебійної роботи підприємства шляхом постачання сировини своєчасно, в необхідній кількості, необхідної якості.

Завдання:

- 1) розробка планів постачання сировини на рік, місяць, декаду;
- 2) маркетингові дослідження постачальників сировини та створення інформаційної бази;
- 3) контроль за залишками і організація поставок;
- 4) ведення договірної роботи та своєчасної звітності;
- 5) контроль якості продукції, що постачається.

### **3. Директор з маркетингу**

Мета: управління маркетинговою діяльністю для створення додаткової вартості підприємства за рахунок підвищення репутації, іміджу продукції і всього підприємства на ринку, що сприяє досягненню цілей підприємства та розширенню ринків збуту.

Завдання:

- 1) розробка плану маркетингу на рік, місяць;
- 2) розробка бюджету маркетингових заходів на рік, місяць;



- 3) контроль за виконанням бюджету;
- 4) управління торговельними марками, брендами підприємства;
- 5) проведення тендерів серед зовнішніх маркетингових та рекламних компаній;
- 6) проведення асортиментних рад.

#### **4. Директор з продажів**

Мета: управління збутовою діяльністю підприємства для забезпечення виконання плану продажів та досягнення цілей з товарообігу, прибутку та рентабельності продажів.

Завдання:

- 1) розробка планів продажів на рік, квартал, місяць;
- 2) розробка стратегії дистрибуції;
- 3) організація системи збуту та логістики;
- 4) ведення переговорної роботи з клієнтами з метою розширення системи збуту та підвищення її ефективності;
- 5) контроль за реалізацією маркетингових і мерчандайзингових програм у системі дистрибуції та оцінка їх ефективності.

#### **5. Бренд-менеджер**

Мета: управління ЖЦТ товарної групи (категорії, ТМ тощо) для забезпечення їх активного продажу і досягнення планових показників прибутковості всього асортименту товарної групи (категорії, ТМ тощо).

Завдання:

- 1) дослідження ЖЦТ;
- 2) дослідження ринку, визначення частки ринку, ринкової сегментації на майбутні періоди;
- 3) дослідження споживачів та виділення споживацького сегмента, побудова профілю споживача ТМ;
- 4) розробка нових видів продукції і виведення їх на ринок;
- 5) розробка асортиментної політики товарної групи (категорії, ТМ);
- 6) розробка цінової політики товарної групи (категорії, ТМ);
- 7) розробка та впровадження маркетингової політики просування;
- 8) розробка мерчандайзингових стандартів.

#### **6. Керівник відділу маркетингових досліджень**

Мета: забезпечення достовірною інформацією про ринок для планування і прийняття рішень щодо товарної, цінової, збутової політики та політики просування.

Завдання:

- 1) проведення кількісних та якісних досліджень щодо ринку, товару;

- 2) організація проведення польових досліджень;
- 3) робота із зовнішніми маркетинговими компаніями;
- 4) оцінка та аналіз ситуації на ринку, тенденцій розвитку ринків та товарів.

### **7. Керівник відділу реклами (ATL)**

Мета: забезпечення ефективною промомідтримкою товару в ЗМІ і зовнішній рекламі, підвищення його привабливості на ринку для підтримки його прибутковості.

Завдання:

- 1) розробка проектів рекламних компаній;
- 2) розробка та затвердження бюджетів рекламних проектів;
- 3) організація та реалізація рекламних проектів;
- 4) аналіз ефективності та результативності рекламних проектів.

### **8. Керівник відділу дизайну і пакування**

Мета: Забезпечення збереження товару та його привабливості, а також інформаційної підтримки для стимулювання продажів.

Завдання:

- 1) розробка програм оновлення пакування;
- 2) розробка дизайну пакування;
- 3) розробка та затвердження бюджету;
- 4) організація виробництва пакування;
- 5) розробка інформаційного змісту пакування.

### **9. Керівник відділу промоакцій і мерчандайзингу (BTL)**

Мета: забезпечення стимулювання продажів товару шляхом проведення промоакцій і мерчандайзингу.

Завдання:

- 1) розробка проектів, планів, бюджетів промоакцій;
- 2) організація виробництва промообладнання;
- 3) проведення промоакцій і оцінка їх ефективності;
- 4) розробка і впровадження мерчандайзингових стандартів.

### **10. Керівник відділу із зв'язків з громадськістю (PR)**

Мета: створення позитивного іміджу в соціальному середовищі та забезпечення соціальної підтримки розвитку підприємства і товарів.

Завдання:

- 1) розробка плану та бюджету PR-заходів;
- 2) організація виробництва орендованої сувенірної продукції;
- 3) проведення соціальних проектів та заходів;

4) контроль і оцінка ефективності та результативності соціальних проектів.

### **11. Трейд-маркетинг менеджер**

Мета: підтримка активного збуту продукції шляхом розміщення її на фірмовому торговельному обладнанні згідно з мерчандайзинговими стандартами.

Завдання:

- 1) аналіз та категоризація торговельних роздрібних підприємств;
- 2) розробка стандартів розміщення торговельного обладнання;
- 3) розробка планів виготовлення торговельного обладнання, затвердження бюджету;
- 4) проведення тендерів (конкурсів) серед виробників рекламного торговельного обладнання та матеріалів;
- 5) організація виробництва торговельного обладнання і розподіл по роздрібних торговельних підприємствах;
- 6) аналіз ефективності використання торговельного обладнання.

### **12. Продакт-маркетинг менеджер**

Мета: забезпечення використання можливостей виробництва при виготовленні та виведенні на ринок нових видів продукції.

Завдання:

- 1) аналіз можливостей виробництва нових видів продукції;
- 2) розробка рецептур нових видів продукції;
- 3) проведення досліджень якості нових видів продукції;
- 4) розробка інформації для споживачів, що розміщується на пакованні та в буклетах.
- 5) розробка пропозицій щодо вдосконалення виробничого обладнання чи закупівлі нового.

### **13. Логістика і склад**

Мета: забезпечення збереження, ротації та постачання сировини та готової продукції зовнішнім та внутрішнім клієнтам в точно визначений час у потрібній кількості, належної якості.

Завдання:

- 1) приймання та розміщення товарів на складі;
- 2) облік та ротація товарів на складі та в дорозі;
- 3) відвантаження та транспортування товарів;
- 4) контроль залишків товарів;
- 5) проведення тендерів з транспортними компаніями та укладання договорів на перевезення.

#### **14. Регіональні менеджери збутових підрозділів (RSM)**

Мета: забезпечення продажів з метою виконання планів продажів та отримання прибутку.

Завдання:

- 1) розробка плану розвитку регіону;
- 2) розробка бюджету;
- 3) контроль витрат, прибутків, рентабельності продажів;
- 4) управління торговельними командами власної або незалежної дистрибуції;
- 5) управління регіональним складом;
- 6) управління товарними потоками;
- 7) управління грошовими потоками (дебіторською заборгованістю);
- 8) ведення переговорів з дистрибуторами та роздрібними мережами;
- 9) ведення договірної роботи.

#### **15. Керівник виробничого підрозділу**

Мета: забезпечення виробництва згідно з заявками системи продажів та маркетингу.

Завдання:

- 1) планування виробництва;
- 2) оформлення заявок на постачання сировини та матеріалів;
- 3) контроль якості сировини, готової продукції;
- 4) управління технологією та виробництвом;
- 5) аналіз результативності та ефективності використання обладнання та задоволення потреб споживачів.

Навчальне видання

**Шевченко Валентина Миколаївна**

**Мостова Анастасія Дмитрівна**

**МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ**

Збірник завдань для практичних занять і самостійної роботи  
(практикум)

Електронне видання

Редактор *О.М. Врублевська*

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».  
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.  
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: [rio@duan.edu.ua](mailto:rio@duan.edu.ua)  
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.