

53
22.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА



ПИЛИПЧУК Сергій Сергійович
(студент групи МО-61)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОПТОВО-РОЗДРІБНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

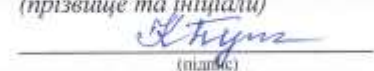
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.06.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Сегалчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2021

<i>Вступ</i>	
<i>Розділ 1. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства</i>	
1.1. Економічна сутність, фактори та елементи маркетингової стратегії підприємства.....	
1.2. Класифікація та процес реалізації маркетингових стратегій підприємства.....	
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування маркетингової стратегії підприємства.....	
1.4. Нормативно–правові засади та інформаційне забезпечення процесу формування маркетингової стратегії підприємства.....	
Висновки до розділу 1.....	
<i>Розділ 2. Аналіз фінансово-господарського стану та напрями ефективного формування маркетингової стратегії ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»</i>	
2.1. Організаційно–правова характеристика ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» як суб’єкта господарювання.....	
2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	
2.3. Оцінка маркетингової стратегії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	
2.4. Напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	
Висновки до розділу 2.....	
<i>Висновки</i>	
<i>Список використаних джерел</i>	
<i>Додатки</i>	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови розвитку ринкової економіки України терміново вимагають диверсифікації маркетингових досліджень, врахування в маркетинговій стратегії не тільки економічних процесів, які відбуваються на мікро– та макрорівнях, а і особливостей функціонування підприємства. Виходячи з суттєвих відмінностей підприємств, які спостерігаються в країні і безпосередньо впливають на форми організації ринків, на процеси взаємодії ринків, формування маркетингової стратегії на рівні підприємства набуває особливого значення. Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з найважливіших ролей у плануванні його діяльності, оскільки визначає стан, розвиток та перспективу цієї діяльності, а також відносини підприємства зі споживачами та на ринку загалом.

Маркетингову стратегію можна розглядати як сукупність заходів, які здійснюють підприємства відповідно до загальної стратегії свого розвитку та маркетингових планів, покликаних позиціонувати власні продукти на цільових ринках, просувати їх та обслуговувати попит на певний продукт. Всі ці дії здійснюються на основі детального та безперервного вивчення ринкової кон'юнктури у напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення ним горизонтів своєї діяльності. А деякі науковці, до того ж, розглядають маркетингову стратегію не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки діяльності господарюючого суб'єкта.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на задоволення інтересів споживачів, і одне із завдань законодавства в цій сфері – забезпечення дотримання всіх показників і норм конституційних прав споживачів. Головними нормативно–правовими актами, які безпосередньо впливають на формування маркетингової стратегії є: законопроекти щодо цін та ціноутворення, законопроекти щодо торгівлі продукцією, законопроекти щодо зовнішньоекономічної діяльності та виконання зобов'язань України в рамках євроінтеграції, законопроекти щодо захисту від недобросовісної конкуренції, законопроекти щодо визначення витрат на маркетинг та отримання прибутку від

маркетингових заходів, законопроекти щодо захисту прав споживачів, законопроекти щодо підвищення якості вітчизняної продукції, законопроекти, пов'язані з інформаційними та рекламними заходами.

Питання щодо розкриття сутності маркетингової стратегії, специфіки її розробки та класифікації, розробка алгоритму вибору оптимальної маркетингової стратегії, що включає оцінювання поточної стратегії фірми, аналіз портфеля бізнесу, а також формування облікового забезпечення як основи інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю підприємства, знайшли висвітлення у працях багатьох вчених–економістів: Бліщука К.Ю., Дідика С.М., Квятковської Л.А., Крайнюченка О.Ф., Лук'янової В.В., Масленнікова Є.І., Писаренка В.В. та інших науковців.

Мета і задачі дослідження. Мета кваліфікаційної випускної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні рекомендацій, щодо вдосконалення процесу формування маркетингової стратегії оптово–роздрібного підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Відповідно до визначеної мети у кваліфікаційній випускній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- ознайомитись з економічною сутністю, факторами та елементами маркетингової стратегії підприємства;
- визначити класифікацію та процес реалізації маркетингових стратегій підприємства;
- охарактеризувати методичні засади оцінки ефективності формування маркетингової стратегії підприємства;
- дослідити нормативно–правові засади та інформаційне забезпечення процесу формування маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати фінансово–економічний стан підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;
- запропонувати напрями ефективного формування маркетингової стратегії оптово–роздрібних підприємств ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії оптово–роздрібних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних

рекомендацій, щодо впровадження напрямів ефективного формування маркетингової стратегії оптово–роздрібних підприємств.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів дослідження: *абстрактно – логічний* (теоретичні узагальнення та формування висновків), *порівняння та аналогій* (для розкриття економічної сутності понять «стратегія» та «маркетингова стратегія»); *системно–структурний аналіз* (вивчення й узагальнення класифікації маркетингових стратегій оптово–роздрібних підприємств); *статистико – економічний* (аналіз формування маркетингової стратегії оптово–роздрібних підприємств України); *графічний* (візуалізація матеріалу дослідження).

Інформаційною базою дослідження були: законодавчі та нормативні акти з економічних питань, статистичні дані Держкомстату України, спеціальна література з питань формування маркетингової стратегії оптово–роздрібних підприємств, а також статистична, фінансова звітність та оперативні дані підприємств, що досліджувались.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони формують теоретичну базу для дослідження й практичного розв’язання проблеми ефективного формування маркетингової стратегії оптово–роздрібних підприємств.

Структура та обсяг кваліфікаційної випускної роботи. Кваліфікаційна випускна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує __ сторінку друкованого тексту, у тому числі: __ таблиць, __ рисунки, список використаних джерел – __ найменування на __ сторінках, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, фактори та елементи маркетингової стратегії підприємства

Для ефективного функціонування підприємства в нинішніх умовах динамічного і швидкоплинного середовища господарювання, в довгостроковому періоді виходить на перший план вимога розробки нових підходів до управління підприємством. На сьогодні у світовій практиці таким інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності є формування маркетингової стратегії підприємства. Процес розробки ефективної стратегічної діяльності підприємства є багатограним і складним завданням, яке вимагає розгляду основних теоретичних підходів до визначення поняття «стратегія» [8].

Стратегія визначає шлях розвитку підприємства у відповідності до вимог ринку, орієнтує підприємство на нові способи використання капіталу, на інноваційні технологічні процеси виробництва, на ефективні форми доведення товару до ринку. За змістом стратегія підприємства є довгостроковим документом, сукупністю взаємопов'язаних етапів, спрямованих на виконання визначених цілей.

Стратегії підприємства реалізуються на трьох рівнях:

- корпоративний – притаманний підприємствам, які діють в декількох сферах бізнесу;
- бізнесовий;
- функціональний.

Третій рівень передбачає існування певних стратегій підприємства, серед яких доцільно виділити:

- організаційно – управлінську ;
- кадрів і соціального розвитку;
- технічного розвитку; – виробничої діяльності;

- фінансової стабільності;
- маркетингову стратегію.

Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату [58].

Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з найважливіших ролей у плануванні його діяльності, оскільки визначає стан, розвиток та перспективу цієї діяльності, а також відносини підприємства зі споживачами та на ринку загалом. Такі відносини формують імідж підприємства, а отже, впливають на його вартість на ринку [25].

В таблиці 1.1. представлено визначення поняття маркетингова стратегія провідними економістами:

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

№ з/п	Автор	Сутність поняття
1	2	3
1	Ф. Котлер [27]	Логічна схема маркетингових заходів, з допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові задачі.
2	І. Ансофф [1]	Встановлення загальних напрямів зростання і укріплення позицій фірми у відповідності до її місії.
3	М. Полієнко [48]	Елемент загальної стратегії компанії, який описує як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів і дохідності від продажів у довготривалій перспективі.
4	С.Е. Чернов [57]	Комплекс для кожного цільового ринку з визначенням стратегічних установок по продуктам, каналам розподілу, методам просування продуктів, цінам та іншим елементам маркетингу, а також по бюджету маркетингу.
5	М. Дж. Бейкер [4]	Основоположна мета збільшення обсягу продажів і досягнення стійкої конкурентної переваги.
6	Дж. О. Шонесси [59]	Широка концепція того як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб долати супротив досягненню задач маркетингу.
7	С.А. Кім [23]	Визначення потенційних покупців в перспективі і можливого об'єму продажу, досягнення конкурентної переваги.
8	І.Л. Решетнікова [50]	Найважливіша функціональна стратегія підприємства, яка є основою розробки загально-фірмової стратегії і бізнес-плану, вона зачіпає всі господарські області і функціональні підсистеми підприємства.

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
9	Т.І. Лук'янець [37]	Маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат.
10	П.С. Зав'ялов [16]	Генеральний стратегічний напрям діяльності підприємства, з яким повинні ув'язатися всі аспекти маркетингового плану.

Аналізуючи змістовні наповнення терміну «стратегія підприємства», вважаємо раціональним дотримуватися нижче викладеного визначення: Стратегія підприємства уявляє собою комплекс першочергових дій, націлених на розв'язок його нагальних проблем, пов'язаних з місією, цілями і розподілом ресурсів для їх виконання.

Проаналізувавши поняття «маркетингова стратегія», зроблені різними авторами, ми прийшли до висновку, що *маркетингова стратегія* – сукупність рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних споживачів ринку, за рахунок зовнішніх і внутрішніх ресурсів підприємства [25].

Маркетингова стратегія не являє собою окрему стратегію підприємства, а підпорядковуються корпоративній стратегії. За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%. У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія займає центральне місце в системі бізнес-планування підприємства, визначає вибір складових елементів комплексу маркетингу, передбачаючи обґрунтування вибору та формування цільового ринку, номенклатури та асортименту продукції, цінової, збутової та комунікаційної політики [19]. Взаємозв'язок загальної стратегії фірми підприємства та маркетингової стратегії можна зобразити схематично (рис. 1.1).



Рис.1.1. Місце маркетингової стратегії та її складові елементи в ієрархії стратегій підприємства

Отже, сутність маркетингової стратегії полягає у визначенні продуктів і ринків, а також завоюванні стійких конкурентних переваг за допомогою скоординованих дій фірми.

Варто зазначити, що при належно проведеному ситуаційному аналізі маркетингові стратегії стають очевидними: які цільові ринки найбільш вигідні для компанії, які будуть конкурентні переваги на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Формування стратегії маркетингу повинно бути реалістичним і досить детальним для обґрунтування подальших дій [36].

Вибір стратегії обмежують внутрішні і зовнішні умови. Тому в процесі формування маркетингової стратегії спочатку аналізують так звані «вхідні елементи», а після цього формулюють «вихідні елементи». Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингових стратегій. До них відносять маркетингові цілі, фактори навколишнього середовища та фактори

маркетингу. Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо продуктів і ринків [51]. Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії зображені на рисунку 1.2.



Рис.1.2. Вхідні й вихідні елементи маркетингової стратегії

Незалежно від того, які елементи визначає для себе підприємство, ефективно працювати маркетингова стратегія буде лише за умови вдалої тактики маркетингу, яка повинна розробити певні правила та прийоми.

Зарубіжні вчені до правил та прийомів тактики маркетингу традиційно відносять:

1) дослідження умов формування конкурентної переваги та виявлення головних цілей діяльності підприємства;

2) дослідження ринків потенційних товарів та послуг, що відповідають інтересам підприємства, вибору таких стратегічних зон діяльності, які здатні в довгостроковій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто можливість переорієнтації його функціонування в найліпших з економічної, політичної, правової, соціальної, науково-технічної та екологічної точок зору зонах;

3) формування товарного асортименту, який найбільшою мірою задовольняє актуальні потреби потенційних споживачів і який забезпечує на цій основі

систематичне одержання підприємством прибутку, що дозволяв би реалізовувати програму розширеного відтворення капіталу;

4) розподіл власних та залучених ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства так, щоб забезпечити максимальну продуктивність (рентабельність) використання цих ресурсів;

5) взаємодія з ринками факторів виробництва, цінних паперів, валютними ринками, яка забезпечує ефективну підтримку стратегічного потенціалу підприємства на рівні, достатньому для забезпечення конкурентної переваги на різних етапах життєвого циклу підприємства;

6) формування ефективної цінової політики, яка забезпечувала б у довгостроковій перспективі стійке становище підприємства на традиційних та нових сегментах ринку;

7) раннього визначення кризових тенденцій та запобігання банкрутства [41].

Маркетингові стратегії можна розглядати як сукупність заходів, які здійснюють підприємства відповідно до загальної стратегії свого розвитку та маркетингових планів, покликаних позиціонувати власні продукти на цільових ринках, просувати їх та обслуговувати попит на певний продукт. Всі ці дії здійснюються на основі детального та безперервного вивчення ринкової кон'юнктури у напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення ним горизонтів своєї діяльності. А деякі науковці, до того ж, розглядають маркетингову стратегію не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки діяльності господарюючого суб'єкта [60].

Особливого значення у формуванні маркетингової стратегії підприємства набуває поведінка споживачів, оскільки на ринку досить суттєва ієрархія їхніх потреб. Тому виробнику потрібно враховувати ті мотиваційні чинники, які стимулюють покупця придбати саме їхній продукт, проте без достатнього вивчення всіх уподобань неможливо його вдало реалізувати. Існує чимало факторів, які досить суттєво впливають на реалізацію

маркетингової стратегії на підприємствах, одні з яких можна контролювати, а інші є неконтрольованими (рис. 1.3) [11].

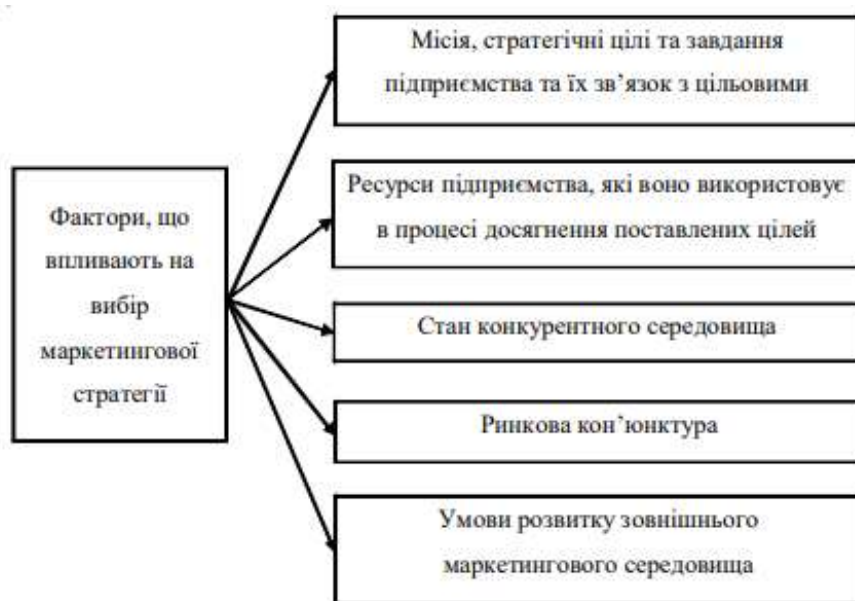


Рис. 1.3. Основні фактори, що впливають на вибір, формування та впровадження в життя маркетингової стратегії підприємств

Основні фактори, які представлені на рис. 3, визначають доцільність розширення діяльності підприємств та їх виходу на нові ринки, враховуючи існуючі попит та пропозицію на пропоновані товари, потенційні та реальні можливості завоювання нових споживачів, а також інші зовнішні та внутрішні чинники [5].

Принципи формування маркетингової стратегії дещо відрізняються від принципів формування загальної стратегії розвитку і впливають із самої сутності маркетингу:

1. *Цілеспрямованість*. Відповідність місії, цілям, орієнтація всіх сфер діяльності на задоволення потреб споживача, з одного боку, та на досягнення кінцевого практичного результату виробничо–збутової діяльності з іншого боку.

2. *Концентрація зусиль*. Зосередження дослідницьких, виробничих, фінансових, збутових зусиль на стратегічних напрямках маркетингової діяльності (пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань).

3. *Спрямованість на довгостроковий результат.* Прогнозування, розробка інноваційної продукції, впровадження нововведень для отримання очікуваного результату в майбутньому.

4. *Синергійний ефект.* Взаємозв'язок стратегії і тактики маркетингової діяльності, який передбачає необхідність цілеспрямованого і активного стимулюючого впливу на ринковий попит та комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії.

5. *Гнучкість.* Адаптивне реагування товарної стратегії підприємства на якісні і кількісні зміни попиту, використання гнучкого ціноутворення у відповідь на зміни кон'юнктури ринку; вибір оптимальних форм і методів комунікаційної політики; залучення працівників, до активної участі у маркетинговій діяльності [34].

1.2. Класифікація та процес реалізації маркетингових стратегій підприємства

У сучасних умовах маркетингова стратегія підприємств набуває комплексного характеру і охоплює всі напрями їх діяльності та розраховується на довгостроковий період. Маркетингові стратегії дозволяють зв'язати поточну ситуацію на підприємстві з тими довгостроковими цілями, які воно бажає досягти у певній перспективі, та побудувати розумну лінію поведінки на ринку, завдяки наявним ресурсам та оптимальній схемі управління [6].

Аналізуючи питання вибору та використання стратегій різними фірмами, можна казати про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм–виробників на ринку однакова – отримання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка б була прийнятна для всіх фірм.

Ми пропонуємо маркетингові стратегії класифікувати таким чином:

- 1) стратегії для продуктів та ринків;
- 2) стратегії для елементів комплексу маркетингу.

В рамках основних типів стратегій для продуктів та ринків можуть розроблятися більш конкретні стратегії, які розрізняються залежно від поводження на ринку, перспектив зростання, конкурентної сили ринку і т.п. **При цьому виділяють такі основні групи маркетингових стратегій:**

I. Стратегії поводження на ринку (за Р. Майлзом та П. Сноу):

- стратегія підприємств–захисників – надання споживачам в основному стабільного набору продуктів чи послуг на існуючих досліджених і стабільних ринках; завоювання лідерських позицій у своїй сфері діяльності;
- стратегія підприємств–дослідників – розроблення нових продуктів і пошук ринкових можливостей;
- стратегія підприємств–аналітиків – поєднання стратегій підприємств–захисників і підприємств–дослідників;
- стратегія реагуючих підприємств – швидке реагування на окремі події в маркетинговому середовищі; відсутність передбаченої і прогнозованої лінії поведінки.

II. Стратегії зростання, які включають:

1. Стратегію інтенсивного зростання. Виділяють такі різновиди цієї стратегії:

- стратегія проникнення на ринок – суть полягає у збільшенні обсягів збуту існуючих товарів на існуючих ринках;
- стратегія розвитку ринку – передбачає збільшення обсягів збуту через просування традиційних (існуючих) товарів на нові ринки;
- стратегія розвитку через товари – передбачає збільшення обсягів збуту шляхом просування нових товарів на традиційні ринки;
- стратегія розвитку через товари і ринки – збільшення обсягів збуту шляхом просування нових товарів на нові ринки.

2. Стратегію інтегративного зростання. Існують 3 різновиди цієї стратегії:

- стратегія прямої інтеграції (об'єднуються виробник з торговельними посередниками) – дозволяє забезпечити контроль над каналами розподілу;

- стратегія зворотної інтеграції (об'єднання виробника з постачальниками ресурсів) – використовується для захисту основних джерел постачання з метою збільшення виробництва і збуту продукції;

- стратегія горизонтальної інтеграції передбачає розширення масштабів діяльності компанії за рахунок об'єднання його зусиль з підприємством–конкурентом.

3. Стратегії зростання через диверсифікацію. Використовуються тоді, коли фірма не має можливості для зростання чи не може забезпечити рентабельність виробництва, коли ринок на стадії спаду або коли позиції конкурентів досить сильні. Виділяють такі види цієї стратегії:

- стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації (виробництво нових товарів, які технічно пов'язані з існуючими товарами);

- стратегія горизонтальної диверсифікації (випуск підприємством нових товарів, які технічно не пов'язані з існуючими товарами, але зорієнтовані для існуючих споживачів);

- стратегія конгломеративної диверсифікації (освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності) [56].

III. Конкурентні стратегії (виділені Ф. Котлером).

1. Стратегія лідера (лідер – це підприємство, яке займає домінуючі позиції на ринку). Стратегія лідера передбачає захист своїх позицій на ринку. Існує багато різновидів цієї стратегії:

- розширення ринку, в тому числі й за рахунок: нових способів та нових сфер використання товару; збільшення інтенсивності використання товару; залучення нових споживачів товарів;

- оборонні стратегії, які передбачають захист своєї частки ринку за рахунок: позиційної оборони (заняття позицій щодо пасивного захисту своїх товарів); флангової оборони (захист і вдосконалення найслабших місць у товарах фірми); випереджаючої оборони (здійснюється постійна підтримка високого рівня конкурентоспроможності товарів); контратаки (передбачає цінову конкуренцію);

мобільного захисту (розширення і диверсифікації ринків); демаркетингу (скороченню ринку).

2. Стратегії претендентів на лідерство (ці стратегії прийнятні для підприємств, які займають другі чи треті місця в галузі). Стратегія передбачає атаку на позиції лідера. Різновиди даної стратегії:

- флангова атака (передбачає концентрацію зусиль фірми на слабких позиціях фірми–лідера);
- фронтальна атака (зосередження удару на найміцніших позиціях фірми–лідера);
- спроба оточення (включає наступ на ресурсні ринки фірми–лідера);
- «партизанська війна» (при її використанні здійснюються невеликі атаки на всі ринкові позиції фірми–лідера).

Фірми, які претендують на лідерство, можуть інтенсивніше використовувати політику знижок, пропонувати дешевші або престижніші товари, розширювати асортимент продукції, інновації, підвищувати рівень обслуговування, знижувати витрати на виробництво, здійснювати інтенсифікацію реклами тощо.

3. Стратегія наслідування лідера. Вона передбачає співпрацю з лідерами ринку й таку поведінку фірми, яка б мала викликати негативну реакцію конкурентів (як правило, такі фірми копіюють поведінку фірми–лідера).

4. Стратегія спеціалізації. Ця стратегія ґрунтується на концентрації уваги фірми на одній чи кількох сегментах ринку, які не цікавлять великих підприємств. Розрізняють спеціалізацію: щодо груп кінцевих споживачів; вертикальну (на окремій стадії технологічного процесу); залежно від обсягів споживання продукції певною групою споживачів; продуктову тощо [47].

Відповідно до кожного цільового ринку розробляються стратегії комплексу маркетингу:

1. Товарні стратегії:

– стратегія інновації товару – означає програму розроблення й упровадження нових товарів, при цьому в рамках стратегії інновації може бути диверсифікація або диференціація товару;

- стратегія модифікації (варіації) функціональних властивостей передбачає варіацію фізичних властивостей, варіацію дизайну, товарної марки, варіація забезпечення додаткових ефектів та ін.;

- стратегія елімінації товарів, завданням якої є виділення таких товарів, подальша привабливість яких є під сумнівом, і тому вони підлягають або спеціалізації, або зміні сорту товару.

2. Цінові стратегії:

- стратегії цінового рівня (стратегія високих «престижних» цін, низьких цін, стратегія «зняття вершків», стратегія проникнення на ринок та ін.);

- залежно від характеристик покупців (стратегія диференційованих цін, стратегія дискримінаційних цін, пільгових цін та ін.);

- залежно від ступеня гнучкості цін (стратегія гнучких цін, стратегія єдиних цін, стабільних цін та ін.);

- залежно від рівня конкуренції (стратегія «психологічних» цін, стратегія цінового лідера, стратегія конкурентних цін та ін.);

- залежно від співвідношення «ціна – якість» (стратегія преміальних націнок, стратегія глибокого проникнення, стратегія підвищеної ціннісної значущості).

3. Збутові стратегії:

- стратегія інтенсивного розподілу (передбачає розподіл товарів повсякденного попиту й призначена для широкого кола споживачів);

- стратегія селективного розподілу (пов'язана з оптимізацією кількості торгових посередників таким чином, щоб забезпечити охоплення ринку, необхідне виробнику);

- стратегія ексклюзивного розподілу (передбачає організацію розподілу ексклюзивних дорогих товарів).

4. Стратегії комплексу просування:

- стратегія прощтовхування ґрунтується на заохоченні дилерів чи інших оптовиків накопичувати та продавати товар. Дилери прощтовхуватимуть товар до споживача за умов наявності відчутних стимулів, до яких відносять: високу торгову

націнку; допомогу й сприяння під час продажу; підготовка агентів з продажу; значні цінові знижки;

– стратегія притягнення спрямована на стимулювання кінцевих споживачів товару. Сформований попит споживачів на товар призводить притягнення такого товару каналами розподілу. Дана стратегія найбільш успішно реалізовується, коли працюють з товарами відомих марок [40;42].

Успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вибору оптимальної маркетингової стратегії. Це допоможе зменшити ступінь невизначеності й ризику в маркетинговій діяльності та забезпечить концентрацію ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках. Отже, вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких фірма вирішуватиме поставлені перед нею завдання. Цей вибір ускладнюється багатоваріантністю та різноманітністю стратегій, а також складністю визначення, яку стратегію доцільно вибрати підприємству на тому чи іншому етапі його господарської діяльності [51].

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні диктує необхідність для підприємств усіх галузей звертатися до нових сучасних методів та інструментів управління. Одним із таких методів є створення й реалізація маркетингової стратегії. При цьому слід зазначити, що навіть ідеально сформульована маркетингова стратегія – це не гарантія майбутнього комерційного успіху підприємства, якщо немає чіткого механізму її реалізації.

Отже, процес реалізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства можна подати у вигляді **таблиці 1.2.**

Таблиця 1.2.

Процес реалізації маркетингової стратегії підприємства

<i>Етап</i>	<i>Зміст</i>	<i>Конкретизація</i>	<i>Відповідальні виконавці</i>
1	2	3	4
<i>Інформаційний</i>	Ознайомлення працівників із стратегією (системою стратегій) підприємства	Доведення інформації щодо прийнятої керівництвом стратегії підприємства до управлінського персоналу (детально) та до всіх працівників (у загальному)	Керівник підприємства, керівники функціональних підрозділів
<i>Організаційний</i>	Побудова ефективної організаційної структури,	Розробка положень та інструкцій, що регламентують обов'язки та повноваження за	Керівник підприємства, заступник з

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4
	реструктуризація агропідприємства	посадами та підрозділами, їх підпорядкованість	кадрів, заступник з маркетингу
<i>Плановий</i>	Окреслення планів розвитку окремих підрозділів та підсистем агропідприємства в контексті основної стратегії	Визначення джерел фінансування, вибір та розрахунок планових показників розвитку окремих підрозділів та підсистем підприємства, встановлення відповідальних за досягнення показників	Керівник підприємства, заступник з маркетингу
<i>Мотиваційний</i>	Підвищення мотивації працівників агропідприємства	Розробка механізму стимулювання працівників, що беруть участь у реалізації стратегії	Керівник підприємства, заступник директора з кадрів
<i>Декомпонування</i>	Поділ усього часового горизонту реалізації стратегії на періоди	Процес розподілу в часі стратегічного плану та визначення показників поточних планів	Заступник з маркетингу
<i>Контрольний</i>	Перевірка значень контрольних показників	Розробка спеціальних показників (ключових) для кожної зі сфер бізнесу та перевірка відхилень наприкінці маркетингового періоду	Керівники функціональних підрозділів; заступник з маркетингу

Кожна зі складових процесу реалізації маркетингової стратегії має розроблятися залежно від обраної загальної та конкурентної стратегії, яка визначається специфікою галузі, підгалузі й можливостями підприємства. Процес реалізації маркетингової стратегії передбачає також розрахунок бюджету, складання графіка реалізації розробленої стратегії. Вибір показників для оцінювання реалізації стратегії доцільно обирати залежно від контрольованих параметрів маркетингового середовища функціонування підприємства [39].

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування маркетингової стратегії підприємства

В економічній літературі існує декілька напрямів оцінювання ефективності маркетингових стратегій. Серед них оцінювання підсумовуванням результатів вдосконалення виробничої і збутової діяльності з урахуванням оптимального

використання можливостей ринку, підвищення достовірності використовуваних прогнозів, ідентифікації сегмента ринку для певної продукції тощо. Інший напрям стосується оцінювання ефективності маркетингових стратегій за такими показниками, як кількість покупців, маркетингова інтеграція, адекватність інформації, стратегії, хоча алгоритму їх розрахунків не існує. Ще один напрям оснований на тому, що ефект маркетингової діяльності полягає у зростанні обсягів продажів і збільшенні прибутку. Але це кінцеві результати, й на них впливають, крім маркетингу, й інші фактори роботи підприємств – кваліфікація працівників, фінансовий потенціал, тому така оцінка занадто спрощена і не дуже об'єктивна. Можна оцінювати ефективність маркетингової стратегії як сукупність витрат на маркетинг. Проте в цьому випадку йдеться про оцінку ефективності витрат на маркетинг, а не ефективності маркетингової стратегії.

У будь-якій діяльності можна виділити певний результат, тобто її наслідки, які можливо оцінити. Результати вибору і застосування маркетингової стратегії простежуються у досягненні підприємствами економічного, організаційного, соціального, комунікаційного, конкурентного та інших ефектів. Така різноплановість результату, а також зростання ролі маркетингових стратегій у діяльності підприємства сприяло появі концепцій їхньої ефективності.

Різні варіанти зіставлення таких складових ефективності, як результати (Р) і витрати (В), дають змогу охарактеризувати різні аспекти поняття ефективності маркетингових стратегій:

- співвідношення результатів і витрат (P/B) характеризує результат, який можна отримати з одиниці витрат;
- співвідношення витрат і результатів (B/P) характеризує питому величину витрат, які припадають на одиницю досягнутого результату – різниця результатів і витрат ($P-B$) характеризує абсолютну величину перевищення результатів над витратами;
- співвідношення попереднього показника і витрат (у вигляді $-(P-B)/B$) характеризує оптимальну величину отриманого ефекту;

– співвідношення у вигляді $-(P-B)/P$ характеризує питому величину ефекту, яка припадає на одиницю одержаного результату.

Крім цього, показник ефективності маркетингової стратегії можна досліджувати з позиції зацікавлених груп, формування витрат, елементів комплексу маркетингу тощо [25]. Наприклад, напрями аналізу ефективності маркетингових стратегій підприємства зацікавленими групами наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Напрями аналізу маркетингових стратегій з позиції зацікавлених груп

<i>Зацікавлена група</i>	<i>Внесок групи</i>	<i>Предмет зацікавлення</i>	<i>Параметри аналізу</i>
1	2	3	4
Власники	Власний капітал	Дивіденди	Фінансові результати, імідж, зростання вартості активів підприємства
Позичальники, інвестори	Залучений капітал, інвестиції	Відсотки, повернення коштів	Ліквідність, рентабельність інвестицій
Адміністрація	Знання, компетентність	Оплата праці, кар'єрний ріст, досвід	Усі аспекти діяльності
Персонал	Праця	Оплата праці, соціальні гарантії	Ефективність діяльності, імідж підприємства
Партнери	Надання послуг	Ціна послуги	Фінансовий стан, платоспроможність, надійність
Споживачі	Купівля продукції	Ціна продукції, якість	Надійність підприємства, імідж, характеристики продукції
Суспільство	Ресурси	Соціальні й економічні ефекти	Рівень задоволення потреб, соціальна відповідальність

Оскільки ефективність маркетингової стратегії характеризує ефективність процесів її формування і реалізації, то її оцінювання повинно передбачати аналіз:

- обґрунтованості й реальності планів;
- загальної мети і завдань маркетингової стратегії;
- правильності вибору різновиду стратегії;
- складових елементів стратегії (концепції, заходів і дій, показників та критеріїв тощо);
- рівня досягнення мети, результатів, витрат, конкурентоздатності й гнучкості стратегії тощо.

Формування маркетингових стратегій розпочинається з дослідження маркетингового середовища підприємства, тобто основою їх розроблення є маркетинговий стратегічний аналіз. Водночас, маркетингова стратегія є складовою стратегічних планів підприємства, тому її обов'язково узгоджують з метою діяльності підприємства, його генеральною стратегією і зі стратегіями інших рівнів [9].

Ефективність маркетингової стратегії підприємства – показник, що характеризує співвідношення ефекту від впровадження маркетингових заходів зі здійсненими витратами на реалізацію цих заходів і досягнення результатів у довготерміновій перспективі.

Оскільки поняття «маркетингова стратегія» підприємства характеризує план дій щодо досягнення його маркетингової мети у довготривалій перспективі, то оцінка її ефективності є складовою загального оцінювання маркетингової діяльності підприємства та його діяльності загалом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Сутність і оцінювання елементів маркетингової стратегії підприємства

<i>Елементи стратегії</i>	<i>Сутність елемента стратегії</i>	<i>Зміст оцінювання</i>
1	2	3
Мета	Ефективне задоволення потреб споживачів	Відповідність місії і меті підприємства, а також напрямам генеральної стратегії
Завдання	Розроблення і просування продукції, формування цінової політики, організація комунікацій зі споживачами	Відповідність продукції (її якості, ціни тощо) очікуванням споживачів, ефективність просування продукції
Підпорядкованість	Похідна від генеральної стратегії	Відповідність напрямам розвитку підприємства
Складові	Концепція, зміст, розподіл ресурсів, заходи та дії, показники	Відповідність меті та завданням маркетингової стратегії
Різновиди	Велика кількість різновидів залежно від мети формування та інших факторів	Оптимальність та конкурентоздатність вибраного різновиду маркетингової стратегії
Характер запланованих дій	Маркетингові дії стосовно товарної, цінової, комунікаційної політик підприємства і політики просування	Ефективність заходів товарної, цінової, комунікаційної політик підприємства і політики просування
Основні показники	Частка ринку підприємства, обсяги реалізації, рентабельність маркетингових інвестицій	Динаміка показників, їх реальність і обґрунтованість, відповідність планам

Продовження таблиці 1.4.

1	2	3
Критерії оцінювання	Результативність, доцільність, витратність, економічність, раціональність, адаптивність, гнучкість і конкурентоздатність	Рівень ефективності стратегії за вибраними критеріями оцінювання на етапах підготування та реалізації стратегії
Основні результати	Надійні й ефективні відносини підприємства зі споживачами	Економічні, соціальні та інші ефекти, імідж підприємства, зміна його вартості
Основні витрати	Вартість маркетингових досліджень, просування продукції, комунікацій з споживачами тощо	Ефективність бюджетування, рівень доцільності витрат, їх раціональність

Мета аналізу ефективності маркетингової стратегії полягає в отриманні об'єктивної оцінки ефекту від здійснення відповідних маркетингових заходів і порівняння їх з витратами і поставленою метою. Проте у випадку вартісно-орієнтованого управління така мета доповнюється оцінкою зміни вартості підприємства внаслідок застосування маркетингових заходів.

Відповідно до мети формуються завдання аналізу ефективності маркетингових стратегій:

- аналіз зростання вартості підприємства та ролі в цьому маркетингових заходів; – аналіз ефективності маркетингових дій;
- аналіз витрат на маркетингові заходи;
- аналіз ефективності маркетингової діяльності;
- аналіз рентабельності інвестицій у маркетингову діяльність;
- аналіз отриманих ефектів;
- аналіз впливу факторів на ефективність маркетингових стратегій і резервів її підвищення.

При цьому об'єктами дослідження ефективності маркетингової стратегії є:

- маркетингові заходи;
- маркетингові витрати;
- результат застосування маркетингової стратегії;
- реальність і обґрунтованість маркетингової стратегії;
- ефективність комплексу маркетингу (товарної, цінової, комунікаційної та інших політик);

- вплив факторів на ефективність маркетингової стратегії;
- вплив результатів застосування маркетингової стратегії на формування вартості підприємства;
- резерви підвищення ефективності маркетингової стратегії [32].

З огляду на зазначені об'єкти і завдання оцінювання, методика оцінювання ефективності маркетингової стратегії повинна включати послідовність етапів, наведених на **рисунку 1.4.**



Рис.1.4. Процес оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємств

Учені й практики розробили ряд моделей для аналізу бізнес–портфеля фірми. Основними моделями, які варто використовувати для розроблення стратегій маркетингу, є:

- 1) модель «продукт – ринок», запропонована І. Ансоффом;
- 2) модель М. Портера, яка відображає взаємодію конкуруючих сил на товарних ринках;
- 3) матриця «ріст – частка ринку» – модель Бостонської консалтингової групи (БКГ);

4) матриця «привабливість – конкурентоспроможність» – модель Мак–Кінсі і «Дженерел електрик»);

5) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ).

Як бачимо, в ході аналізу портфеля бізнесу виявлено багато альтернативних варіантів стратегій. Отже, альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне й надзвичайно динамічне, тому багатоваріантність вибору стає необхідністю й важливим його чинником. І ні один варіант не може бути кращим за всіма параметрами відразу, тому постає питання вибору найкращого варіанта із альтернативних стратегій [52].

На вибір стратегій впливають такі чинники:

- розмір підприємства (мале, середнє, велике);
- стан галузі й позиція підприємства в галузі; – привабливість обраного ринку;
- стратегії конкурентів;
- конкурентні переваги підприємства;
- цілі, місія, потенціал підприємства, особливості продукції підприємства;
- етап життєвого циклу товару чи етап життєвого циклу підприємства;
- витрати на виробництво і збут;
- інтереси керівництва, власників, кваліфікація і якісний склад персоналу.

На сьогодні менеджмент підприємства здійснюється в умовах складного, агресивного та невизначеного зовнішнього середовища. Успішна діяльність підприємств на конкурентному ринку залежатиме від того, які стратегічні дії буде обирати керівництво підприємства. Таким чином, без правильно обраної маркетингової стратегії підприємства не зможуть досягти стійкого становища на конкурентному ринку [21].

1.4. Нормативно–правові засади та інформаційне забезпечення процесу формування маркетингової стратегії підприємства

Ключове значення в системі формування маркетингової стратегії підприємства займає інформаційне забезпечення, від якості, достовірності та повноти якого залежить ефективність розробленої маркетингової стратегії, здатність господарюючого суб'єкта приймати раціональні управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику. Під інформаційним забезпеченням в наведеному контексті необхідно розглядати систему, завдяки функціонуванню якої забезпечується задоволення інформаційних потреб керівників підприємства в процесі прийняття стратегічних маркетингових рішень.

Формування маркетингової стратегії підприємства базується на сукупності методів отримання інформації. Процес маркетингового дослідження складається з декількох етапів, а саме: формування цілей дослідження, розробка плану дослідження, реалізація плану дослідження, обробка та аналіз даних, розробка рекомендацій. В процесі маркетингових досліджень застосовуються різні методи та прийоми інших наук. Зокрема, у **таблиці 1.5** подані методи в залежності від того, яким чином збирається інформація.

Таблиця 1.5.

Методи збирання інформації

Методи збирання вторинних даних (кабінетні дослідження)	Методи збирання первинних даних (польові дослідження)
1	2
Традиційний аналіз – передбачає аналіз суті вторинних даних, який становить ланцюжок логічних міркувань.	Опитування – збір інформації шляхом задавання запитань респондентам. Може проводитися в усній формі, по телефону або поштою.
Конвент–аналіз – процедура аналізу текстів з метою виявлення понять, суджень, процесів, які зустрічаються в тексті.	Спостереження – аналітичний метод за допомогою якого вивчають і фіксують поточну поведінку чи результати цієї поведінки.
Кореляційний аналіз – дозволяє виявити зв'язок між окремими явищами або показниками та виміряти його міцність.	Експеримент – метод, за якого в умовах, що контролюються, змінюють один або декілька факторів і згодом порівнюють результати.
Регресійний аналіз – показує, як змінюється залежний показник при зміні будь-якого з незалежних показників (факторів).	Панель – періодичне збирання даних в однієї і тієї самої групи респондентів.

Обробка та аналіз даних здійснюється з використанням методів наведених у **таблиці 1.6**. Потрібно зауважити, що кожний метод, застосовуваний при обробці маркетингової інформації, має характерні для нього обмежувальні умови. За неправильно обраного методу обробки може бути втрачено важливу інформацію. Щоб уникнути цього, для обробки маркетингових даних слід використовувати метод експертних оцінок, який дає найбільш коректні результати обробки найціннішої, інтуїтивної інформації [18].

Таблиця 1.6.

Методи для обробки та аналізу даних

<i>Методи</i>	<i>Приклад</i>
1	2
статистичні методи обробки інформації:	кореляційний аналіз, регресійний аналіз;
багатомірні методи:	факторний аналіз; кластерний аналіз;
імітаційні методи:	імітаційні експерименти, комп'ютерне моделювання;
методи теорії прийняття рішень:	теорія ігор, теорія черг, дерево рішень;
методи дослідження операцій:	лінійне та нелінійне програмування;
евристичні методи:	мозкового штурму, експертних оцінок, асоціацій та аналогій, контрольних запитань, колективного блокноту.

Джерелом отримання інформації для потреб стратегічного маркетингу є зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства. До зовнішньої інформації відносять відомості щодо маркетингового середовища функціонування підприємства (інформація про насиченість та місткість цільових ринків, конкурентів, постачальників, рівень цін, споживчий попит, кон'юнктуру ринку праці тощо) та дані маркетингових досліджень, спрямованих на емпіричне, теоретичне та практичне вивчення і аналіз маркетингового середовища, в якому діє підприємство. Втім, зовнішня інформація, через складність її отримання та опрацювання в контексті задоволення потреб стратегічного маркетингу, виконує допоміжну роль.

Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що основним джерелом формування інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу є внутрішнє середовище діяльності підприємства, центральне місце в якому відводиться бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. За оцінками вчених–економістів частка облікової інформації в структурі інформаційного забезпечення управління

маркетинговою стратегією підприємства становить 88–90%. Це вказує на необхідність створення дієвої системи інформаційного забезпечення управління маркетинговою стратегією з чітким акцентом на вивченні механізму обробки та порядку узагальнення даних бухгалтерського обліку підприємства, що дасть змогу мінімізувати невизначеність та ризики при прийнятті маркетингових рішень (рис. 1.5).



Рис.1.5. Система інформаційного забезпечення управління маркетинговою стратегією підприємства

Маркетингова діяльність підприємства, як і будь-який інший вид діяльності, тягне за собою певні витрати, які мають бути економічно доцільними, фінансово обґрунтованими та в повному обсязі відображеними в обліковій системі. Однак усталена практика ведення бухгалтерського обліку на вітчизняних підприємствах унеможливорює акумулювання відомостей про проведені маркетингові заходи та пов'язані з ними витрати, що не дозволяє повною мірою задовольнити інформаційні запити зовнішніх і внутрішніх користувачів. Виходячи з цього, розглянемо детально порядок відображення та узагальнення інформації про витрати маркетингової діяльності підприємства за етапами облікового процесу та оцінимо рівень інформаційної місткості фінансової звітності на предмет

представлення у ній даних про витрати, що виникають у процесі розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства [31].

Документування господарських операцій, пов'язаних з управлінням маркетинговою стратегією, передбачає фіксування на первинних або машинних носіях відомостей про понесені витрати підприємства на проведення різних маркетингових заходів, зокрема:

1) на розробку та реалізацію товарної стратегії: витрати на проведення маркетингових досліджень – розробку та покращення дизайну продукції, поліпшення якості та споживчих властивостей продукції, оптимізацію наявного асортименту та створення нових видів продукції, продовження життєвого циклу продукції тощо;

2) на розробку та реалізацію збутової стратегії: витрати на складування продукції, витрати на транспортування готової продукції, витрати пакувальних матеріалів, оплата праці працівникам відділу збуту (менеджерам з продажу, консультантам, торговим агентам, водіям та ін.), витрати на гарантійний ремонт, витрати на утримання основних засобів та інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних із збутом продукції тощо;

3) розробку та реалізацію цінової стратегії: витрати на проведення маркетингових досліджень – аналіз цінової політики конкурентів, споживчих цін, кон'юнктури ринку, ціноутворення, відображення витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на проведення маркетингових досліджень тощо;

4) розробку та реалізацію ринкової стратегії: витрати на проведення маркетингових досліджень – вибір сегменту ринку шляхом аналізу місткості та насиченості ринку, співвідношення попиту та пропозиції, аналіз конкурентного середовища, оплата інформаційно–консультаційних послуг тощо;

5) розробку та реалізацію комунікаційної стратегії: витрати на замовлення рекламних послуг та матеріалів (листівки, брошури та ін.), розміщення реклами у засобах масової інформації, витрати на виготовлення зовнішньої реклами (реклама у транспорті, вивіски, біл–борди), витрати на створення та обслуговування

інтернет-сайту підприємства, витрати на участь у виставках, ярмарках і дегустаціях, представницькі витрати тощо [20;24].

Усі витрати, що виникають при здійсненні маркетингової діяльності підприємства є різними за своїм економічним змістом (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, витрати на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати), тому для їх документальної фіксації використовують різні форми первинних документів, затверджених законодавством (документи з обліку матеріальних цінностей, документи з обліку грошових та розрахункових операцій, документи з обліку заробітної плати тощо), та документів, що складаються підприємствами самостійно (довідки та розрахунки бухгалтерії) [13].

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на задоволення інтересів споживачів, і одне із завдань законодавства в цій сфері – забезпечення дотримання всіх показників і норм конституційних прав споживачів. Головними нормативно-правовими актами, які безпосередньо впливають на формування маркетингової стратегії є: законопроекти щодо цін та ціноутворення, законопроекти щодо торгівлі продукцією, законопроекти щодо зовнішньоекономічної діяльності та виконання зобов'язань України в рамках євроінтеграції, законопроекти щодо захисту від недобросовісної конкуренції, законопроекти щодо визначення витрат на маркетинг та отримання прибутку від маркетингових заходів, законопроекти щодо захисту прав споживачів, законопроекти щодо підвищення якості вітчизняної продукції, законопроекти, пов'язані з інформаційними та рекламними заходами [49].

Чимало питань щодо виробництва й реалізації продукції регулюють міжнародні угоди, на основі яких проводять відповідні маркетингові дослідження підприємств та наповнюють нормативно-правову базу новим змістом щодо безпечності та якості продукції, її пакування і маркування, лабораторного дослідження, контролю тощо.

На нашу думку, призначення маркетингової стратегії полягає в узгодженні маркетингових цілей підприємства з його можливостями, враховуючи вимоги споживачів, використовуючи слабкі позиції конкурентів

та свої конкурентні переваги, оскільки на такому етапі економічного розвитку без стратегічного аналізу всіх заходів досягнути бажаного неможливо.

Потрібно зауважити, що ключовим об'єктом спрямування зусиль виробника є споживач, тому законодавчу базу, яка нині існує потрібно удосконалювати не тільки стосовно захисту та стимулювання виробника, а й у напрямі підтримки споживача. Тому неможливо обійтися без комплексних методів удосконалення правового забезпечення маркетингу та маркетингової діяльності торгової сфери [11].

Висновки до розділу 1

Маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з найважливіших ролей у плануванні його діяльності, оскільки визначає стан, розвиток та перспективу цієї діяльності, а також відносини підприємства зі споживачами та на ринку загалом. Такі відносини формують імідж підприємства, а отже, впливають на його вартість на ринку.

У сучасних умовах маркетингова стратегія підприємств набуває комплексного характеру і охоплює всі напрями їх діяльності та розраховується на довгостроковий період. Маркетингові стратегії дозволяють зв'язати поточну ситуацію на підприємстві з тими довгостроковими цілями, які воно бажає досягти у певній перспективі, та побудувати розумну лінію поведінки на ринку, завдяки наявним ресурсам та оптимальній схемі управління.

Ключове значення в системі формування маркетингової стратегії підприємства займає інформаційне забезпечення, від якості, достовірності та повноти якого залежить ефективність розробленої маркетингової стратегії, здатність господарюючого суб'єкта приймати раціональні управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику. Джерелом отримання інформації для потреб стратегічного маркетингу є зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства. До зовнішньої інформації відносять відомості щодо маркетингового середовища функціонування підприємства (інформація про насиченість та

місткість цільових ринків, конкурентів, постачальників, рівень цін, споживчий попит, кон'юнктуру ринку праці тощо) та дані маркетингових досліджень, спрямованих на емпіричне, теоретичне та практичне вивчення і аналіз маркетингового середовища, в якому діє підприємство. Втім, зовнішня інформація, через складність її отримання та опрацювання в контексті задоволення потреб стратегічного маркетингу, виконує допоміжну роль.

Головними нормативно–правовими актами, які безпосередньо впливають на формування маркетингової стратегії є: законопроекти щодо цін та ціноутворення, законопроекти щодо торгівлі продукцією, законопроекти щодо зовнішньоекономічної діяльності та виконання зобов'язань України в рамках євроінтеграції, законопроекти щодо захисту від недобросовісної конкуренції, законопроекти щодо визначення витрат на маркетинг та отримання прибутку від маркетингових заходів, законопроекти щодо захисту прав споживачів, законопроекти щодо підвищення якості вітчизняної продукції, законопроекти, пов'язані з інформаційними та рекламними заходами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ **ТОВ** **«МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

2.1. Організаційно–правова характеристика **ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері** **Україна»** як суб'єкта господарювання

«METRO Cash&Carry Україна» вийшла на український ринок у 2003 році. Наразі компанія управляє 23–ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано–Франківську, Маріуполі та Житомирі; та трьома магазинами оптової торгівлі «Бери–Вези» у Тернополі, Чернігові та Луцьку.

За понад 15 років діяльності в Україні METRO Cash & Carry інвестувала в національну економіку понад 550 млн. євро. Обсяг продажів компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2017-2018 фінансовий рік склав 523 млн. євро [45].

METRO – провідна міжнародна компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі у сфері продуктового ритейлу. Компанія представлена у 25 країнах, з головним офісом у м. Дюссельдорф, Німеччина. [44]. У своїй діяльності METRO впроваджує новітні стандарти обслуговування клієнтів, цифрові інновації та ефективну бізнес–модель, розвиваючи торговельні підрозділи METRO/MAKRO Cash & Carry та Real, а також напрямок доставки та діджитал–проекти.

Класичний торговий центр METRO пропонує асортимент із 30 000 найменувань товарів для професійних покупців: представників роздрібної торгівлі, ресторанно–готельного бізнесу, сервісних компаній та офісів. Торговельна площа класичних магазинів складає – 8 000–10 000 кв. м., а загальна площа будівлі – до 16 000 кв.м. Кожен торговельний центр пропонує безкоштовну парковку до 900 місць.

«METRO Кеш енд Кері Україна» входить до складу METRO GROUP, однієї з провідних міжнародних торговельних компаній. Компанія представлена у більш ніж 2 000 міст у 29 країнах світу, та об'єднує більш ніж 220 000 співробітників. Досягнення METRO GROUP базуються на незалежній діяльності сильних брендів: METRO/MAKRO Cash and Carry, міжнародного лідера у оптовій торгівлі у форматі самообслуговування; Media Markt та Saturn, лідерів ринку роздрібних продажів побутової електроніки у Європі, а також гіпермаркетів Real [54].

Предметом і цілями діяльності Товариства є експлуатація торговельних комплексів, продаж товарів споживачам, оптова та роздрібна торгівля, а також інша господарська діяльність з метою отримання прибутку.

Згідно з КВЕДОМ підприємство ТОВ «METRO Кеш енд Кері Україна» здійснює такі види господарської діяльності:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

46.34 Оптова торгівля напоями

46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.10 Складське господарство

52.24 Транспортне оброблення вантажів

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н. в. і. у.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

73.11 Рекламні агентства

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.

82.92 Пакування

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у [44].

Товарна спеціалізація організації :

– продовольчі товари (свіжі продукти (овочі/фрукти, свіжа риба, м'ясо, делікатеси/молоко, пекарня); товари довгого зберігання (консерви, бакалія, конторський відділ, напої, косметика, побутова хімія)).

– непродовольчі товари (тв/радіо, офісна техніка, побутова техніка, текстиль, спорт, іграшки, сезонні товари, одяг/взуття, товари для дому).

Для забезпечення діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за рахунок вкладів учасників створено статутний капітал, який сформовано у повному обсязі. Розмір статутного капіталу становить 510 842 386,00 грн. (п'ятсот десять мільйонів вісімсот сорок дві тисячі триста вісімдесят шість гривень 00 копійок), що складає 100%. У формуванні статутного капіталу взяли участь:

1) Товариство з обмеженою відповідальністю «Українська оптово–торговельна компанія» із часткою у статутному капіталі Товариства номінальною вартістю 14 119 460,00 грн (чотирнадцять мільйонів сто дев'ятнадцять тисяч чотириста шістьдесят гривень 00 копійок), що становить 2,76% статутного капіталу Товариства;

2) Закрите акціонерне товариство «МЕТРО менеджмент Україна» із часткою у статутному капіталі Товариства номінальною вартістю 496 722 926,00 грн (чотириста дев'яносто шість мільйонів сімсот двадцять дві тисячі дев'ятсот двадцять шість гривень 00 копійок), що становить 97,24% статутного капіталу Товариства.

До основних установчих документів компанії відносяться: статут, установчий договір, рішення учасників про призначення генерального директора, Свідоцтво про створення запису товариства в Єдиний державний реєстр юридичних осіб (ЄДРПОУ) з присвоєнням державного реєстраційного номеру, Свідоцтво про постановлення на податковий облік і присвоєння індивідуального номеру платника податків і код причини постанови на облік [55].

Власні торгові марки ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» в Україні представляють:

1. *Бренд Metro Chef* – націлений задовольнити потреби усіх клієнтів, які причетні до їжі: від професіоналів у сфері гастрономії до дистриб'юторів, саме тому Metro Chef – це широкий асортимент високоякісних продуктів для задоволення будь-яких потреб ресторанного бізнесу: заморожені овочі та фрукти, заморожені напівфабрикати, приправи та спеції, макаронні вироби, молочні продукти.

2. *Власна торгова марка RIOBA* створена для задоволення потреб професіоналів у сфері гостинності, які бажають лише найкращого для своїх клієнтів. RIOBA пропонує найширший асортимент продуктів, призначених для готелів, ресторанів та кафе – від найвищої кави еспресо, гарячих напоїв та готельних сніданків до продуктів одноразового використання. Все поставляється в зручній порційній упаковці, щоб задовольнити потреби сегменту HoReCa. Гарантія якості продукції та послуг за привабливими цінами робить RIOBA надзвичайним досвідом гостинності, який прагнуть запропонувати професіонали своїм гостям.

3. *Асортимент непродовольчих товарів METRO Professional* гарантує надійність та ефективність у роботі кращих кухарів на професійних та сучасних кухнях. Поєднуючи високу якість та практичність, широкий вибір асортименту професійного обладнання HoReCa, приладдя та інструментів, необхідних для якості та ефективності в приготуванні їжі, а також функціонального оснащення сучасної кухні. Якщо коротко, то METRO Professional є повним рішенням для кожного професіонала HoReCa в одному місці.

4. *Бренд ARO* створений для клієнтів, які бажають найкращого співвідношення ціни та якості. Він має найдовшу присутність на ринку та пропонує

різноманітний асортимент продукції продовольчих і непродовольчих товарів. Асортимент ARO задовольняє усі потреби споживачів завдяки своїй широкій пропозиції товарів – більше 600 найменувань. Більшість виробів виробляються в Україні, включаючи низку виробів, родом з Німеччини, Італії, Франції та Північної Македонії. ARO – улюблений бренд торговців, а його популярність та довіра споживачів говорять про чудову якість та доступні ціни.

Пропозиції ARO включають широкий асортимент продуктів – від молочних та м'ясних продуктів до спецій та безалкогольних напоїв, а також різноманітний асортимент дрібної побутової техніки, побутової хімії та кухонного начиння. Ретельний підбір постачальників, виробництво та дистрибуція відповідно до найвищих міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів – HACCP та IFS – гарантують, що клієнти купують здорову, свіжу та безпечну продукцію у будь-який час.

5. *Власний бренд METRO Tarrington House* пропонує широкий вибір обладнання для кухні, саду чи балкона. Для всіх, хто цінує просту елегантність, Tarrington House підтримує світові тенденції сучасного дизайну та великий вибір якісних виробів, виготовлених з натуральних та промислових матеріалів, в трендових забарвленнях. Також представлений різноманітний та широкий асортимент новорічних прикрас у невеликих та великих форматах, з продуктами, виготовленими відповідно до потреб сектору HoReCa.

6. *Бренд SIGMA* пропонує широкий асортимент товарів для сучасних офісів. SIGMA включає в себе продукти вищої якості, які приносять функціональні можливості та комплексні рішення, що значно полегшує щоденні бізнес-завдання. Продукція SIGMA виготовляється за найвищими стандартами стійкості [44].

Серед широкого асортименту власних торгових марок, METRO пропонує продукцію найвищої якості, підібрану та розроблену для задоволення усіх потреб клієнтів. Обширна різноманітність продуктів з ідеальним співвідношенням ціни та якості призначена для покращення бізнесу клієнтів. І неважливо, працюють вони у ресторані, готелі, барі, пекарні чи власному магазині. Високоякісна продукція у практичній та сучасній упаковці, перевірена та затверджена професіоналами і

сертифікованими виробниками – METRO перший вибір для тих, хто бажає лише найкращого!

Головними конкурентами ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» в Україні є ТОВ «ФОЗЗІ–ФУД», ТзОВ «АТБ–маркет», ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет», ТОВ «НОВУС Україна», ТОВ «ЕКО», ТОВ «Фора», ПрАТ «Нова лінія», ТОВ «Група рітейлу України» (мережа ТРЦ «Караван»).

2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Процес фінансового діагностування підприємства є достатньо складним та довготривалим, який включає здійснення оцінювання звітного стану суб'єкта господарювання порівняно з його базовим періодом. Цей процес містить такі блоки: аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства; аналіз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності; оцінка використання майна; структурний аналіз капіталу; аналіз самоокупності підприємства.

Усталений фінансовий стан підприємства створюється у процесі виробничої та господарської діяльності суб'єкта господарювання. Через це фінансову діагностику варто виконувати з урахуванням комплексного оцінювання усіх показників, що дає змогу детально та ретельно охарактеризувати господарський стан підприємства.

Важлива умова успішного управління підприємством полягає в аналізі та системному вивченні фінансового стану підприємства і факторів, що на нього впливають, а також у прогнозуванні рівня прибутковості капіталу підприємства [38].

Діагностика абсолютних фінансових індикаторів здійснюється з використанням форм фінансової звітності № 1 «Баланс» та № 2 «Звіт про фінансові результати» і базується на використанні методів горизонтального та вертикального

аналізу, обчисленні ланцюгових й базових темпів змін, середніх величин, побудові трендів тощо.

Серед існуючих методів аналізу фінансових звітів можна виділити шість основних:

- *горизонтальний аналіз* – порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом;

- *вертикальний аналіз* – визначення структури підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат в цілому;

- *трендовий аналіз* – порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів і визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від випадкових впливів та індивідуальних особливостей окремих періодів. За допомогою тренду формують можливі значення показників у майбутньому, отже, ведеться перспективний прогностичний аналіз;

- *аналіз відносних показників (коефіцієнтів)* – розрахунок стосунків між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення взаємозв'язаних показників;

- *порівняльний аналіз* – як внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками підприємства, підрозділів, так і міжгосподарський аналіз показників даного підприємства з показниками конкурентів і середніми господарськими даними;

- *факторний аналіз* – аналіз впливу окремих чинників на результативний показник за допомогою детермінованих або стохастичних прийомів дослідження.

Фінансовий стан підприємства може бути описано за допомогою трьох класичних моделей: балансу доходів і витрат; балансу активів і пасивів; балансу надходжень і платежів. Дані моделі дозволяють оцінити результативність і ефективність діяльності підприємства. Ознайомлення з методами оцінки фінансового стану підприємства дає підстави стверджувати, що існує необхідність удосконалення даного процесу. Удосконалення можливе на основі апробованої системи бухгалтерського обліку і фінансової звітності. В основу оцінки фінансового стану підприємства повинні бути покладені прийняті практикою

формалізовані принципи бухгалтерського обліку, що формують систему обліку активів підприємства та результатів від використання засобів у процесі господарської діяльності [15].

Одним із найважливіших етапів аналізу фінансового стану підприємства є аналіз майнового стану підприємства, що дає змогу визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз майнового стану починається із дослідження капіталу котрим володіє підприємство та визначення змін які відбулися за аналізований період. Тенденції зміни майна підприємства слід пов'язувати з основними джерелами його формування. Для цього розглядаються показники пасиву балансу: підсумок, власний і позиковий капітал. Також слід перевірити правильність вкладення коштів в активи підприємства. За інших рівних умов, ознаками позитивного майнового стану досліджуваного підприємства є: збільшення підсумку балансу в кінці звітної періоду в порівнянні з початковим; перевищення темпів приросту оборотних активів над необоротними; перевищення величини і темпів росту власного капіталу над позиковим; зразкова рівність темпів приросту кредиторської та дебіторської заборгованості.

Структура вартості майна не визначає фінансового стану підприємства. Аналіз структури майна підприємства, її динаміки не дає відповіді на питання скільки вигідно для інвестора вкладення коштів у дане підприємство, лише оцінює стан активів і наявність коштів для погашення зобов'язань. Кожне підприємство, враховуючи характер основних господарських операцій та особливості діяльності, вирішує питання про доцільність поділу активів на оборотні та необоротні. Однак, згідно з НП(С)БО 1 «Звіт про фінансовий стан» до структури майна (активів) підприємства належать три обов'язкові складові: необоротні активи; оборотні активи; витрати майбутніх періодів [26].

Для оцінювання майнового стану підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» доцільно розрахувати показники, які характеризують виробничий

потенціал підприємства: суму господарських засобів (валюта балансу), питому вагу оборотних та необоротних активів у структурі балансу, що наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика майна підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	3448229	55,75	3314998	48,88	3142717	48,76	-305512	-8,86	-6,99
в т.ч. основні засоби	2513824	40,65	2486721	36,67	2455630	38,10	-58194	-2,31	-2,55
2. Оборотні активи	2736443	44,25	3467003	51,12	3302420	51,24	565977	20,68	6,99
в т.ч. запаси	1122229	18,15	1366832	20,15	1419409	22,02	297180	26,48	3,88
дебіторська заборгованість	808491	13,07	934183	13,77	956897	14,85	148406	18,36	1,77
грошові кошти	805722	13,03	1165988	17,19	926115	14,37	120393	14,94	1,34
БАЛАНС:	6184672	100	6782001	100	6445138	100	260466	4,21	х

Результати горизонтального і вертикального аналізу майна підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» свідчать, що значну питому вагу у структурі активів займають оборотні активи та у 2020 році порівняно з 2018 роком складають 51,24% або 3 302 420 тис. грн. Темп приросту виробничих запасів (22,02%) менший за темп приросту основних засобів (38,10%), при цьому частка виробничих запасів у майні знизилася з 40,65% у 2018 році до 38,10% у 2020 році, така динаміка вказує на зниження рівня забезпеченості основних засобів матеріальними оборотними ресурсами. Серед оборотних активів у 2020 році суттєво зросла дебіторська заборгованість на 148 406 тис. грн. та складає 956 897 тис. грн, що становить 14,85% у структурі оборотних активів. Збільшення частки дебіторської заборгованості в майні з 13,07% у базовому році до 14,85% у звітному році (на 1,77 п.с.) свідчить про погіршення стану розрахунків підприємства з дебіторами. Гроші та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції характеризуються темпами до зростання, станом на кінець звітнього року підвищилися до 14,37%, що створює передумови для кращого оцінювання ліквідності балансу та платоспроможності підприємства.

Щодо необоротних активів, то вони становлять у 2020 році 48,76% у структурі активів або 2 455 630 тис. грн., що порівняно з 2018 роком менше на 58 194 тис. грн. та може свідчити про погіршення матеріально-технічної бази підприємства, а основні засоби у звітному році становлять 38,10% усіх активів підприємства.

Проаналізувавши баланс досліджуваного підприємства слід відмітити, що він не є не абсолютно ліквідним. Також було встановлено, що співвідношення необоротних й оборотних активів протягом останніх трьох років практично не змінилося: переважають оборотні активи, а найбільшу питому вагу в їхній структурі займають запаси. У складі оборотних активів спостерігається збільшення суми й питомої ваги запасів та обсягу дебіторської заборгованості, а також зростання грошових активів. Варто зазначити, що такі зміни в майні підприємства є не суттєвими.

Розвиток підприємства повинен здійснюватися так, щоб всі зміни, що відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, інноваційній і організаційній і управлінській діяльності дозволяли зберігати і покращувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, відповідаючи економічному розвитку підприємства (табл.2.2).

Проаналізувавши дані таблиці 2.2., бачимо, що фондвіддача у 2020 році на 1,85 більше ніж у 2018 році і становить 7,13, тобто на кожну використану гривню основних засобів було реалізовано продукції та надано послуг на суму 7,13 гривень.

Фондомісткість характеризується зниженням та у 2020 році становить 0,14, що на 0,05 менше ніж у 2018 році, тобто на 1 грн. випущеної підприємством продукції припадає 0,14 середньорічної вартості основних засобів.

Фондоозброєність протягом аналізованих років мала доволі високі значення: у 2018 році – 835,06 тис. грн., у 2019 році – 868,15 тис. грн., у 2020 році – 705,65 тис. грн., що свідчить про забезпеченість як основними засобами основного виду діяльності, так і активними засобами. Але для економічної достатності важливим є випереджальне зростання продуктивності праці над озброєністю праці засобами, тому що це обумовлює ефективність використання основних засобів.

Таблиця 2.2.

Основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш
енд Кері Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2568639,50	2513824,00	2500272,50	-68367,00	-2,66
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2793324,50	3101723,00	3384711,50	591387,00	21,17
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3076	2880	3502	426	13,85
Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	4413,23	5436,19	5091,75	678,52	15,37
Фондовіддача	5,28	6,23	7,13	1,85	34,94
Фондомісткість	0,19	0,16	0,14	-0,05	-25,90
Фондоозброєність, тис. грн.	835,06	868,15	705,65	-129,41	-15,50
Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	4,86	5,05	5,27	0,41	8,40
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	75	72	69	-6	-7,75
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	7,62	7,47	19,48	11,86	x
Середньорічна оплата одного працівника, тис. грн.	193,95	231,89	289,18	95,23	49,10

Тривалість обороту найбільш наочно характеризує швидкість оборотності оборотних коштів та визначає тривалість одного обороту оборотних засобів підприємства в днях, тобто у 2018 році оборотні кошти здійснили 75 обертів, у 2019 році – 72 оберти, у 2020 році – 69 обертів.

Під час аналізу фінансового стану підприємства важливе значення має і розрахунок групи показників прибутковості. При цьому необхідно дослідити процес формування й використання прибутку, визначити, як змінюються протягом певного періоду значення валового та чистого прибутку, розглянути чинники, що призводять до їх зміни. Крім того, вивчити вплив на валовий і чистий прибуток таких показників, як дохід (виручка) від реалізації продукції, сума непрямих податків, собівартість реалізованої продукції, а також фінансові результати від операційної діяльності, надзвичайних доходів і витрат тощо [12].

Для більш детального аналізу фінансового стану ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» досліджено економічні результати його діяльності, а саме: дохід, чистий дохід, чистий прибуток (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13575106,00	15656235,00	17831325,00	4256219,00	31,35
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11628828,00	13334685,00	15182103,00	3553275,00	30,56
Валовий прибуток, тис. грн.	1946278,00	2321550,00	2649222,00	702944,00	36,12
Адміністративні витрати, тис. грн.	204322,00	213478,00	243670,00	39348,00	19,26
Витрати на збут, тис. грн.	1350674,00	1534060,00	1787173,00	436499,00	32,32
Операційний прибуток (збиток), тис. грн.	534069,00	665939,00	694401,00	160332,00	30,02
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	408436,00	419588,00	1146444,00	738008,00	в 1,8 рази
Валова рентабельність, %	16,74	17,41	17,45	0,71	x
Рентабельність операційної діяльності, %	4,05	4,41	4,03	-0,02	x
Рентабельність господарської діяльності, %	3,00	2,67	6,46	3,46	x

Аналізуючи механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» бачимо, що основні кошти підприємство отримує від здійснення основної господарської діяльності – продажу продовольчих та непродовольчих товарів населенню. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році становить 17 831 325 тис. грн., що на 4 256 219 тис. грн або 31,35% більше ніж у 2018 році. Припустимо таке зростання чистого доходу було спричинено збільшенням асортиментної політики, що дало змогу покупцям обрати бажаний товар за доступною якістю та ціною. Відповідно зросла собівартість реалізованої продукції, на формування якої впливають багато

факторів, зокрема співвідношення темпів змін обсягів виробництва поточних витрат на продукцію, які визначають її рівень і тенденції.

Щодо адміністративних витрат, то у 2020 році їх сума становить 243 670 тис. грн. або 19,26% порівняно з 2018 роком. Найбільше у структурі адміністративних витрат займають витрати на персонал, що складають 148 479 тис. грн., роялті на ліцензійні витрати – 27 893 тис. грн., представницькі витрати – 17 504 тис. грн., також відомо що підприємство займається благодійністю – 25 152 тис. грн., інші витрати – 15 240 тис. грн., найменше підприємство витрачає на поштові витрати – 9 403 тис. грн.

Досліджуючи витрати на збут зазначимо, що протягом аналізованих років спостерігалася тенденція до збільшення: у 2018 році – 1 350 674 тис. грн., у 2019 році – 1 534 060 тис. грн., у 2020 році – 1 787 173 тис. грн. Розглянемо витрати, які становлять найбільшу частку у структурі витрат на збут: витрати на персонал складають 670 969 тис. грн., амортизація – 200 097 тис. грн., витрати франшизи – 179 703 тис. грн., витрати на банківські послуги – 156 118 тис. грн., інші послуги продаж – 95 819 тис. грн. Можемо припустити, що збільшення витрат на збут відбулося через появу нових асортиментних позицій, тобто підприємство рекламувало як товари–новинки, так і товари які вже мають стійку позицію на ринку.

Як результат, чистий прибуток підприємства у 2020 році становить 1 146 444 тис. грн., що на 738 008 тис. грн або 180,69% більше ніж у 2018 році. Відповідно збільшились відрахування з чистого прибутку за різними напрямками його використання. При цьому частка відрахувань на виплату дивідендів і матеріальне заохочення змінилися в сторону збільшення. Дещо зросла на підприємстві порівняно з попереднім роком частка прибутку, що спрямовується на соціальний розвиток.

Рентабельність операційної діяльності показує суму прибутку, одержану в розрахунку на 1 грн. цих витрат. Тобто у 2020 році підприємство на 1 грн. витрат отримало 4,03 грн. прибутку, що свідчить про ефективність операційних витрат, пов'язаних з формуванням виробничої собівартості, загальногосподарським

управлінням і збутовою діяльністю та іншими операційними витратами. Показник рентабельності господарської діяльності дозволяє стверджувати, що у 2020 році привабливість підприємства є доволі високою, адже складає 6,46%, що 3,46% більше ніж у 2018 році.

Використання показників ліквідності підприємства гарантує підприємству змogu постійного моніторингу та контролю грошових коштів, забезпеченості активами та при необхідності можливості їх реалізації. Під впливом посилення процесів всесвітньої економічної глобалізації успішне функціонування торговельного підприємства у великій мірі залежить від рівня його ліквідності. Тільки за умови підтримання рівня ліквідності на прийнятному рівні, підприємство може формувати чинники кількісних та якісних змін для сталого функціонування у сучасних умовах і зростання власного потенціалу в майбутніх періодах. Тому сьогодні, в умовах конкуренції як з вітчизняними, так і з зарубіжними торговельними підприємствами, забезпечення ліквідності кожного окремо взятого суб'єкта господарювання є одним із пріоритетних завдань [43].

Для того щоб більш точно оцінити фінансовий стан досліджуваного підприємства, проаналізовано його показники ліквідності (таблиця 2.4).

На основі даних таблиці 2.4 можна стверджувати, що загальний коефіцієнт покриття перебуває в межах нормативного значення й характеризує здатність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок обігових активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 році становить 0,38, що на 0,09 менше ніж в 2018 році та свідчить про низькі платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності бачимо, що у 2020 році характеризується зменшенням і становить 0,19, вказує що підприємство може погасити найближчим часом незначну частку поточних зобов'язань, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності дещо змінився протягом 2018–2020 років з 0,47 до 0,37. Однак за аналізований період він мав значення, нижче за оптимальне. Цей коефіцієнт характеризує, що на кожну гривню залучених коштів припадає 0,37 грн власних коштів.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р. +/-
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,79	0,64	0,67	-0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,47	0,39	0,38	-0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,22	0,19	-0,05
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,44	0,51	0,51	0,07
Коефіцієнт автономії	0,88	0,74	0,60	-0,28
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	1,57	0,93	0,78	-0,79
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,47	0,42	0,37	-0,10
Фінансовий леверидж	0,14	0,36	0,67	0,53

Позитивним у діяльності підприємства є зменшення значення коефіцієнта співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань у 2020 році порівняно з 2018 роком на 0,79 і становить 0,78, тобто на 1 грн. вкладених у активи власних коштів, підприємство залучило 0,78 грн позичених коштів. Не дивлячись на зменшення коефіцієнта його значення є достатньо високим, що характеризує залежність підприємства від сторонніх кредиторів.

Дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» свідчить про те, що його фінансовий стан за аналізований період є стабільним.

Фінансова діагностика дає змогу виявити недоліки та проблемні місця у діяльності підприємства, а за допомогою системного фінансового аналізу можна точно поставити діагноз та виявити причини будь-яких негативних або позитивних показників та тенденцій. Щоб раціонально та ефективно приймати управлінські

рішення для досягнення усіх цілей та завдань підприємства, необхідно проводити фінансову діагностику суб'єкта господарювання.

Таким чином, діагностика фінансового стану залежить від своєчасності та правильності аналізу, який є вирішальним для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на вирішення завдань, пов'язаних із вибором напрямку діяльності, його розвитком, поліпшенням його ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості [38].

2.3. Оцінка маркетингової стратегії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Дослідивши господарську діяльність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», зауважимо що підприємство у своїй діяльності використовує стратегію стабілізації, адже функціонує на стабільному ринку і поступово поліпшує результати своєї діяльності.

Стратегія стабілізації підприємства визначає збалансований стан ресурсів підприємства, оптимальне поєднання і раціональне використання яких забезпечує його здатність розвивати, підтримувати і зберігати необхідні умови для досягнення, в поєднанні з інтересами суспільства і державних інститутів, стратегічних цілей та довгострокових конкурентних переваг. Також стратегію стабілізації підприємства можна визначити як комплексну характеристику, яка свідчить про здатність підприємства сформувати, розвивати та тривалий час зберігати лідируючі позиції на ринку споживачів товарів та послуг в умовах нестабільного ринкового середовища, обмеженості природних ресурсів, високорозвинених передових технологій, забезпечуючи при цьому зростання прибутку та зменшення затрат [14].

Для оцінки стратегії стабілізації ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» на ринку України застосуємо теорію маркетингового міксу, а саме оцінимо такі засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства як товар, ціна, місце та просування.

Завдяки реалізації якісних придбаних у постачальників або напряду у виробників товарів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» втримує конкурентні переваги на ринку. Постійно аналізуючи потреби клієнтів підприємство велику увагу приділяє асортименту товарів, які продаються у торгівельних центрах, намагається його формувати в залежності від особливостей та уподобань різних регіонів України. Одним з перших ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» запропонувало своїм клієнтам органічні фрукти та овочі, понад 40 найменувань охолодженої океанічної риби та морепродуктів, базовий асортимент для приготування суші, аргентинську яловичину. Також було розширено найменування товарів для професійного прибирання та дезінфекції [29]. Система контролю безпеки харчових продуктів в «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» складається з трьох рівнів, що наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Система контролю безпеки харчових продуктів в
«МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Контроль на виробництві	
❖	З метою контролю безпеки та якості продукції на виробничих потужностях проводяться аудити якості згідно з вимогами міжнародних стандартів.
❖	Особлива увага приділяється виробникам власних торгових марок METRO – вони повинні відповідати мінімум 75% критеріїв аудиту, будь-який продукт під власною торговою маркою, який купується в METRO, проходить детальні лабораторні випробування.
Контроль при транспортуванні	
❖	Ретельно виконуються вимоги для транспортування свіжої продукції – це надзвичайно важливо, адже якщо на полиці свіжий товар зберігається при правильній температурі, але транспортувався при неприпустимих температурних умовах – він може бути зіпсований.
❖	Використовуються спеціальні пристрої фіксації температурних режимів для постійного контролю температурних режимів під час транспортування продукції клієнтам.
Контроль в торговельному центрі	
❖	У торгових центрах METRO температурний режим перебуває під постійним контролем автоматичної системи моніторингу, крім того регулярно фіксуються показники температури, терміни зберігання і реалізації свіжої продукції.
❖	Територія власного виробництва зонована. «Санітарні зони» торгових центрів марковані відповідними кольорами з метою регламентації поведінки співробітників в таких приміщеннях.
❖	В цехах власного виробництва виконуються жорсткі санітарні норми харчового підприємства – дезінфекційні бар'єри при вході, стерилізація інвентарю і обладнання за допомогою ультрафіолету, безконтактна санітарна обробка рук співробітників, робота у спеціальному захисному одязі, постійний лабораторний контроль санітарного стану.
❖	METRO використовує ультрафіолетову стерилізацію всього інвентарю, яким користуються співробітники в санітарних зонах.

Наступним важливим елементом мікс–маркетингу є ціна. «METRO Кеш енд Кері Україна» ставить перед собою амбіційну мету – стати ціновим лідером ринку. Забезпечення стабільно низьких цін для покупців є одним із ключових пріоритетів компанії. Для успішного досягнення цієї цілі було переглянуто та внесено зміни до двох інструментів ціноутворення, а саме звірки цін та встановлення регіональних цін. Діяльність компанії спрямована на задоволення потреб як лояльних клієнтів, що постійно закупають великі обсяги продукції, так і професійних клієнтів, для яких одним з найважливіших факторів є ціна товару, від якої безпосередньо залежить розвиток бізнесу. Як приклад, у магазинах METRO по всій Україні проходить акція «Низька ціна гарантована». У рамках акції «METRO Кеш енд Кері» гарантує низькі ціни на 900 ключових позицій як продовольчої, так і непродовольчої групи з обумовленого переліку, що включає найпопулярніші товари відомих торгових марок. За умовами акції клієнт, що надасть фіскальний чек іншої торгівельної мережі свого міста з ціною нижчою за ту, що пропонує METRO, має право на отримання ваучера на суму в розмірі 2–кратної різниці закупівельної ціни товару від ціни METRO.

Торгівельні центри METRO мають на меті зробити співпрацю з клієнтами не тільки вигідною, але й цікавою. Саме для цього щовихідних в METRO на клієнтів чекає особлива знижка, починаючи від 10% і вище на різноманітні групи товарів. Щотижня складається новий перелік акційних товарів, до якого входять як продовольчі, так і непродовольчі товари. Акції вихідного дня наслідують один з головних принципів METRO – багатство асортименту. Тому вибір завжди дуже різноманітний і обов’язково задовольнить потреби всіх груп клієнтів. Професійний підхід до відбору акційних пропозицій допоможе Клієнтам вигідно придбати необхідний товар.

Наступним інструментом забезпечення конкурентоспроможності є просування. Основним елементом комплексу просування є прямий маркетинг у вигляді прямої поштової розсипки спеціалізованого видання каталогів під назвою «Метро Пошта» – спеціальні каталоги, що містять понад 300 «гарячих» пропозицій, дійсних протягом двох тижнів за найкращими цінами на ринку, інформацію про

новинки які з'являться на полицях торгівельних центрів, акцій які компанія проводить спільно з постачальниками. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» не витрачає коштів на загальнонаціональну телевізійну рекламу, вважаючи це неефективним. За три місяці до відкриття нового торгового центру та протягом шести місяців після відкриття використовується зовнішня реклама, реклама на радіо, локальна телереклама на місцевих каналах, участь у виставках та конференціях. Відкриваючи новий магазин, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» попередньо вивчає та аналізує перелік компаній які розташовані у певному радіусі та пропонує їм стати клієнтом «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» ще до відкриття. А потім використовують пряму поштову розсилку [44].

Аналіз конкурентних переваг за оцінимо за допомогою SWOT-аналізу, виділивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Мі	Рмі	Мі*Рмі	Фактори	Зі	Рзі	Зі*Рзі
1. Зниження податкового тиску	8	0,7	5,6	1. Посилення податкового тиску	8	0,3	2,4
2. Зростання грошових доходів населення	6	0,6	3,6	2. Посилення позицій конкурентів	5	0,4	2
3. Розширення ринків збуту	7	0,7	4,9	3. Державне регулювання цін	9	0,3	2,7
4. Перехід на повний цикл виробництва.	9	0,8	7,2	4. Збільшення політичної нестабільності в країні	7	0,2	1,4
5. Залучення інвестицій	8	0,4	3,2	5. Підвищення відсотків по кредитах	6	0,6	3,6
6. Ринкові перетворення в країні.	8	0,6	4,8	6. Згорання ринкових перетворень	7	0,4	2,8
Разом	46	–	29,3	Разом	42	–	14,9

Як видно з **табл. 2.6** зовнішні можливості (29,3 балів) оцінюються вище, ніж загрози (14,9 балів). Це означає, що підприємство буде позиціонувати у лівій половині матриці SWOT-аналізу.

Більш детально ознайомитися з можливостями та загрозами підприємства ми можемо побудувавши матрицю SWOT, яка зображена на **рис 2.1**. Оскільки на першому етапі аналізу було виявлено першочергову важливість для підприємства в використанні зовнішніх можливостей, то головні дії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері» повинні відповідати тим, що сформовані в лівій частині SWOT–матриці.

	Можливості	Загрози
	1. Розширення сегменту ринку за рахунок надання якісніших продовольчих та непродовольчих товарів. 2. Активне просування товарів на ринку, постійне розширення регіону обслуговування через організацію філіалів та складів в інших містах.	1. Поява нових ритейлерів на ринку України. 2. Нестабільність економічної та політичної ситуації. 3. Неплатоспроможність споживачів. 4. Високі орендні ставки. 5. Екологічні проблеми.
Сильні сторони 1. Займає значну частку ринку, надаючи значний асортимент продукції населенню. 2. Зарубіжний досвід керування компанією та високий позитивний імідж. 3. Позитивні відносини з державою та налагоджені зв'язки з громадськістю, співпраця з зарубіжними та національними виробниками. 4. Власні торгові марки розгалужені під кожного клієнта. 5. Високий рівень якості продукції та наявність сертифікатів на неї.	1. Ефективне управління витратами та зниження собівартості продукції. 2. Своєчасне виконання замовлення та регулярна і часта доставка товарів. 3. Постійний контроль за асортиментом у роздрібних клієнтів та запровадження системи активного мерчандайзингу. 4. Розробка системи активного управління дебіторською заборгованістю, основою якої є забезпечення повернення коштів, наданих роздрібним підприємствам у якості комерційного кредиту.	1. Задля покращення економіки України держава повинна діяти в таких головних напрямках: розробка більш досконалої фіскальної політики, внесення дієвих змін до Податкового кодексу, внутрішнє регулювання ринку оптово–роздрібної торгівлі та зменшення його тіньової частини, валютно–кредитне регулювання та інше.
Слабкі сторони 1. Низьке просування власних торгових марок. 2. Слабке територіальне розташування через відсутність інфраструктури, недостатнє покриття торговими точками. 3. Слабке виконання функцій маркетингу, недостатній організаційний зв'язок з іншими відділами компанії.	1. Конкурентний тиск аналогічних підприємств оптово–роздрібної торгівлі. 2. Тиск постачальників товарних ресурсів, що прагнуть витіснити підприємства оптово–роздрібної торгівлі з каналу розподілу товарних ресурсів. 3. Тиск покупців, що прагнуть максимально знизити ціни на товари.	1. Вдосконалення стратегії сталого розвитку дозволить підприємству збільшити конкурентоспроможність та вийти на нові ринки, охопити більше сегментів, і як результат отримати економічну вигоду.

Рис. 2.1. Матриця SWOT для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері»

Можемо стверджувати, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері» забезпечує високоякісними товарами широкого асортименту різні категорії населення для задоволення їхнього попиту на дані товари. Також підприємство виконує соціально–економічну роль, адже приносить в державний бюджет України чималі кошти [2;7].

Варто зауважити, що підприємство у своїй діяльності найчастіше стикається з такими проблемами як конкурентний тиск аналогічних підприємств оптово–роздрібної торгівлі та тиск покупців, що прагнуть максимально знизити ціни на товари. Держава, в свою чергу, повинна стимулювати розвиток оптово–роздрібної торгівлі шляхом державної підтримки, покращення інвестиційного клімату в галузі, посприяти поліпшенню розвитку споживчого попиту населення [28;33].

Визначивши можливості та загрози, які впливають на господарську діяльність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері», варто визначити яку частку займає підприємство на ринку. Тому скористаємося матрицею портфельного аналізу «Мак–Кінсі».

Суть методики, котра лежить в основі побудови матриці «Мак–Кінсі» полягає в тому, що привабливість галузі залежить не тільки від темпів її зростання, а конкурентоспроможність СГЗ зумовлюється не тільки його часткою на ринку. Для визначення маркетингових стратегій відносно кожного СГЗ за матрицею Мак–Кінсі використовується певна сукупність економічних показників. В результаті матриця характеризується як багатофакторна, що значно підвищує рівень її обґрунтованості [30].

Привабливість ринків можна визначити через ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища можливості реалізації економічних інтересів підприємств, пов'язаних з виходом та стратегіями їх діяльності на товарних ринках (табл.2.7).

Сучасний ринок характеризується особливістю, що кожен виробник збуває свій товар певній категорії споживачів. Звичайно, що кожен виробник може орієнтуватися на весь ринок, охоплюючи його, однак, антимонопольні заходи держави, інші умови обмежують його діяльність, і, відповідно, охоплення всієї

сукупності споживачів. Насправді, кожна фірма прагне охопити певну категорію споживачів, оскільки значна їх диференціація обмежує як нужди, так і потреби окремих груп споживачів. Тому, фірма прагне завоювати, розширити чи утриматись в певній ніші ринку, орієнтуючись на певні сегменти ринку, тобто дотримується сегментаційного маркетингу.

Таблиця 2.7. Оцінка привабливості ринку ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері»

СГЗ – 1 (продовольчі товари)			
Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,15	5	0,75
Динаміка географічного розширення ринку	0,2	4	0,80
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,1	4	0,40
Державне регулювання цін на продукцію галузі	0,1	4	0,40
Норма прибутку у галузі	0,15	5	0,75
Цінності споживачів	0,2	4	0,80
Чутливість до інфляції	0,1	4	0,40
Сумарна зважена оцінка			4,30
СГЗ – 2 (непродовольчі товари)			
Темпи зростання попиту	0,15	5	0,75
Динаміка географічного розширення ринку	0,2	4	0,80
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,1	5	0,50
Державне регулювання цін на продукцію галузі	0,1	4	0,40
Норма прибутку у галузі	0,15	4	0,60
Цінності споживачів	0,2	4	0,80
Чутливість до інфляції	0,1	4	0,40
Сумарна зважена оцінка			4,25

Зміст конкурентної боротьби полягає в завоюванні конкретних споживачів, що користуються послугами конкурентів, а не в діях проти підприємств–суперників. Але, щоб виграти в конкурентній боротьбі, потрібно мати визначену перевагу на ринку, вміти створити фактори переваги над конкурентами у сфері споживчих характеристик товару і засобів його просування на ринку [10].

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства з обліком наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти та реалізовувати в конкретних умовах товари, що за своїми споживчими та вартісними характеристиками у комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

Підприємство, що орієнтується на успіх, повинне ставити своєю метою не тільки задоволення попиту споживачів на товари і послуги. У центрі його уваги

повинна бути мета розробки та реалізації власної конкурентної стратегії, яка має враховувати характер і потенціал конкуруючих сил на ринку, що формують і визначають його динаміку, дифузію споживачів і конкурентів у маркетинговому середовищі (табл.2.8).

Таблиця 2.8. Оцінка конкурентного становища ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері»

СГЗ – 1 (продовольчі товари)			
Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	5	0,75
Темп розширення ринку	0,15	4	0,60
Прихильність покупців	0,2	4	0,80
Прибутковість ринку	0,15	5	0,75
Технологічний потенціал	0,15	3	0,45
Частка ринку за сегментами	0,1	4	0,40
Ефективність розподілу	0,1	3	0,30
Сумарна зважена оцінка			4,05
СГЗ – 2 (непродовольчі товари)			
Розмір ринку	0,1	4	0,40
Темп розширення ринку	0,15	4	0,60
Прихильність покупців	0,2	3	0,60
Прибутковість ринку	0,2	4	0,80
Технологічний потенціал	0,15	3	0,45
Частка ринку за сегментами	0,1	4	0,40
Ефективність розподілу	0,1	3	0,30
Сумарна зважена оцінка			3,55

На основі визначених параметрів привабливості та конкурентоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері» побудуємо матрицю Мак–Кінсі (рис.2.2).

Аналізуючи портфельну модель «Мак–Кінсі», бачимо що СГЗ – 1 (продовольчі товари) та СГЗ – 2 (непродовольчі товари) знаходяться у зоні селективного зростання, яка має високу конкурентоздатність і середню привабливість. Тобто підприємство ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері» повинне: закріпити сильні позиції, витіснити конкурентів на обраному сегменті або на ринку в цілому, вкладати кошти у поглиблення сегменту.



Рис. 2.2. Портфельна модель «Мак–Кінсі» для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері»

Незважаючи на складність розрахунків для побудови матриці «Мак–Кінсі», одержані результати дають чіткий орієнтир підприємству стосовно стратегії по кожному з проаналізованих видів продукції, тобто мають вагому практичну значущість [46].

2.4. Напрями удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Сучасні економічні умови господарювання обумовлюють необхідність розробки системи, що має забезпечити розвиток підприємств в умовах з високою динамічністю та адаптивністю. Це обумовлює необхідність розроблення відповідних механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства. Так як основним управлінським інструментом щодо забезпечення успішного розвитку підприємства є розробка та реалізація обґрунтованої стратегії, пропонуємо ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» здійснювати перехід від стратегії стабілізації до стратегії сталого розвитку, адже підприємство здійснює внесок у розвиток

економіки України шляхом поєднання економічних, соціальних та екологічних факторів в основі бізнес-стратегії компанії та задовольняє потреби майбутніх поколінь.

Головною характеристикою, що необхідна для забезпечення конкурентоспроможності є адаптивність підприємства, тобто здатність пристосовуватися до поточних вимог зовнішнього середовища, до нарощування своїх переваг за рахунок кращого, ніж у конкурентів, відповідності тактики вимогам моменту [17].

Для збереження і нарощування конкурентних переваг в майбутньому підприємство ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» повинно вміти прогнозувати зміни стану зовнішнього середовища і забезпечувати умови для успішної адаптації до них, що можливо за використання в господарській діяльності стратегії сталого розвитку.

Стратегія сталого розвитку відбиває сутність особливого стану господарської системи в складному ринковому середовищі і характеризує гарантію цілеспрямованості її руху в сьогоденні і прогнозованому майбутньому. Для досягнення сталого розвитку підприємства повинні акцентувати свою увагу на розвитку: інвестиційно-фінансової сфери діяльності; сфери інноваційної діяльності; сукупного потенціалу стійкості; системи управління якістю; системи зв'язків і комунікацій; оновленні асортиментного ряду; людського капіталу; потенціалу підприємства.

Сталий розвиток підприємства в поточному періоді слід розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в кожен окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які порушують нормальне функціонування і розвиток підприємства. Динамічний сталий розвиток підприємства характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на якісно новий рівень діяльності. Відмінною особливістю динамічного сталого розвитку підприємства є те, що на кожному етапі розвитку відбувається «закріплення» якісних змін, поліпшень на основі циклічного відтворення постійної

системи функцій підприємства, що складає зміст процесу його функціонування [22].

Сталий розвиток являє собою концепцію управління підприємством, яка в умовах складності та багатофакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігальних технологій.

Використовуючи стратегію сталого розвитку у своїй господарській діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» виконує важливі загальносистемні цілі та користується трикомпонентною моделлю концепції сталого розвитку підприємства:

- економічний розвиток: нарощування економічних індикаторів (впровадження інновацій, фінансові ресурси і механізми, темпи приросту виробництва, рівень конкурентоспроможності, капіталовкладення, управління ризиками);

- соціальний прогрес: компетентнісний рівень персоналу, рівень заробітної платні порівняно з ринковим, дотримання прав людини, інвестування в некомерційні організації;

- екологічна безпека: впровадження бережливих технологій, управління життєвим циклом продукту, зменшення шкідливих викидів, відтворення природних ресурсів [53].

Щоб зміцнити стратегію сталого розвитку та досягти бажаних результатів, вона повинна відповідати місії та цілям ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», тому пропонуємо розглянути напрями удосконалення маркетингової стратегії, що наведені на Рис. 2.3.

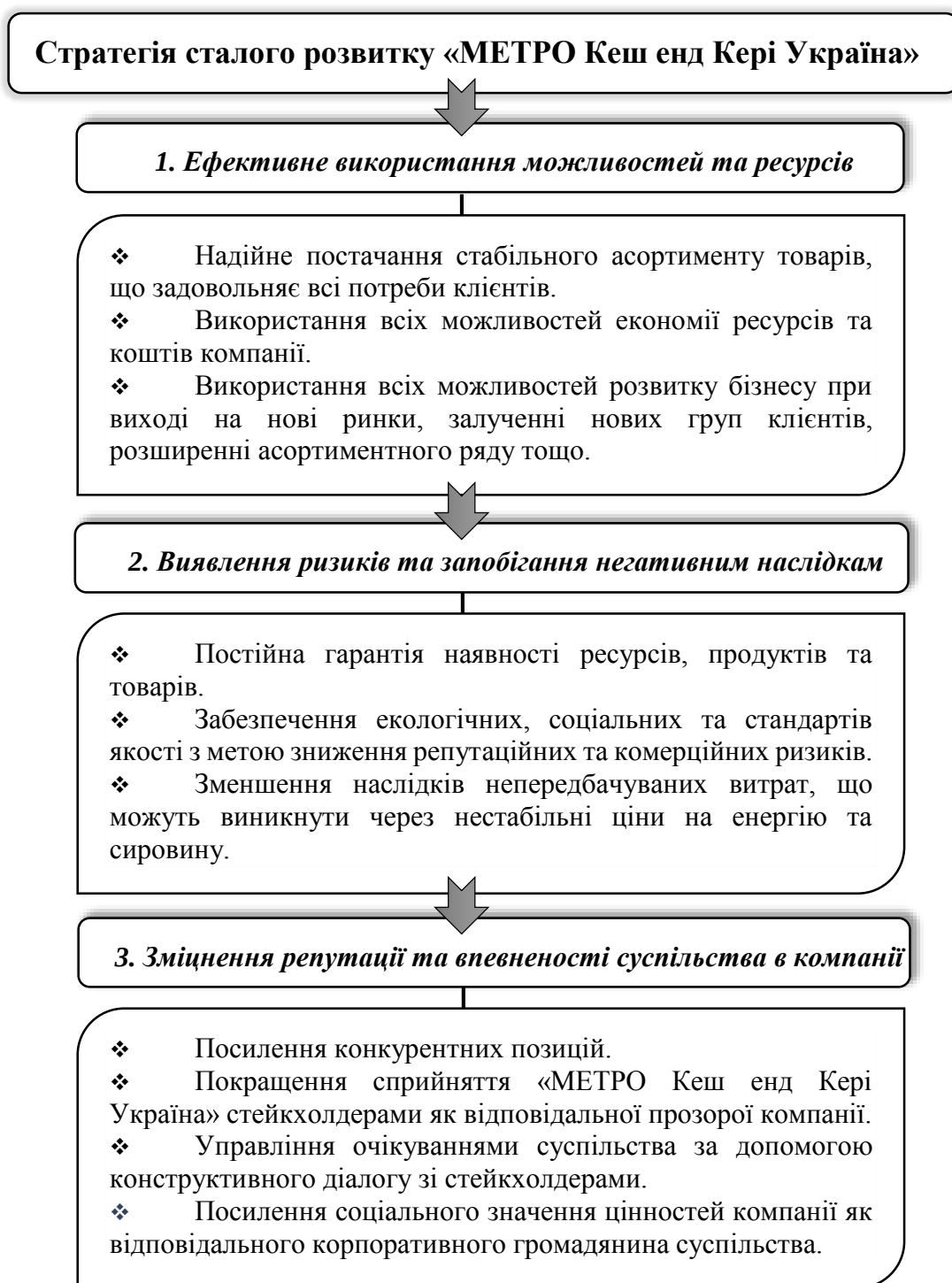


Рис. 2.3. Удосконалення стратегії сталого розвитку ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Важливою умовою стратегії сталого розвитку ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є гнучкість системи управління – здатність реагувати на зміни завдяки коригуванню набору управлінського впливу та спрямовувати систему до рівноважного стану.

Процес управління сталим розвитком підприємства має бути цілісним та системним, що дозволить реалізовувати ефект синергії, та складається з таких етапів, як:

1. Діагностика поточного стану розвитку підприємства.
2. Визначення місії розвитку підприємства. Місія повинна узгоджувати такі складники, як: зростання економічного потенціалу, забезпечення якісних засад соціального складника, збереження природного середовища.
3. Розроблення сценаріїв досягнення складників місії: цілей економічного, соціального та екологічного розвитку.
4. Моделювання розвитку підприємства, яке полягає в розрахунку прогнозних показників реалізації сценаріїв розвитку та порівнянні їх із цільовими.
5. Вибір найбільш ефективного напрямку розвитку економічної, екологічної та соціальної складових підсистем підприємства.
6. Вибір інструментів стимулювання сталого розвитку.
7. Реалізація та контроль ефективності сталого розвитку підприємства.

Досягненню цілей сталого розвитку сприяють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та їх ефективне використання.

Таким чином, стратегія сталого розвитку підприємства вимагає збалансованості та системного підходу до трьох складових частин: економічної, екологічної та соціальної. Перехід до сталого розвитку потребує глибокого аналізу проблем та моделювання шляхів їх вирішення, які базуються на розвитку потенціалу підприємства з одночасним забезпеченням якості суміжних сфер: соціальної та екологічної [3;53].

Висновки до розділу 2

«METRO Cash&Carry Україна» вийшла на український ринок у 2003 році. Наразі компанія управляє 23-ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську, Маріуполі

та Житомирі; та трьома магазинами оптової торгівлі «Бери–Вези» у Тернополі, Чернігові та Луцьку.

Аналізуючи механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» ми визначили, що основні кошти підприємство отримує від здійснення основної господарської діяльності – продажу продовольчих та непродовольчих товарів населенню. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році становить 17 831 325 тис. грн., що на 4 256 219 тис. грн або 31,35% більше ніж у 2018 році. Припустимо таке зростання чистого доходу було спричинено збільшенням асортиментної політики, що дало змогу покупцям обрати бажаний товар за доступною якістю та ціною. Відповідно зросла собівартість реалізованої продукції, на формування якої впливають багато факторів, зокрема співвідношення темпів змін обсягів виробництва поточних витрат на продукцію, які визначають її рівень і тенденції. Фондовіддача у 2020 році на 1,85 більше ніж у 2018 році і становить 7,13, тобто на кожну використану гривню основних засобів було реалізовано продукції та надано послуг на суму 7,13 гривень.

Дослідивши господарську діяльність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», зауважимо що підприємство у своїй діяльності використовує стратегію стабілізації, адже функціонує на стабільному ринку і поступово поліпшує результати своєї діяльності.

Щоб збільшити конкурентоспроможність та досягти бажаних результатів було запропоновано впровадити стратегію сталого розвитку, що відповідає місії та цілям підприємства, реалізація якої надасть низку важливих переваг ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»: підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; зростання рівня стійкості підприємства в довгостроковій перспективі та здатності протидіяти зовнішнім ризикам; зростання рівня фінансових результатів, зростання ефективності; дотримання високого рівня якісних показників; соціальна привабливість підприємства для працівників; позитивний вплив на екологічний розвиток країни; зростання репутації підприємства.

ВИСНОВКИ

У висновках узагальнено результати теоретичних засад та сучасного стану формування маркетингової стратегії оптово–роздрібного підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Запропоновано та обґрунтовано напрями щодо ефективного формування маркетингової стратегії оптово–роздрібного підприємства:

1. Маркетингова стратегія займає центральне місце в системі бізнес–планування підприємства, визначає вибір складових елементів комплексу маркетингу, передбачаючи обґрунтування вибору та формування цільового ринку, номенклатури та асортименту продукції, цінової, збутової та комунікаційної політики.

2. Вибір стратегії обмежують внутрішні і зовнішні умови. Тому в процесі формування маркетингової стратегії спочатку аналізують так звані «вхідні елементи», а після цього формулюють «вихідні елементи». Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передує розробленню маркетингових стратегій. До них відносять маркетингові цілі, фактори навколишнього середовища та фактори маркетингу. Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо продуктів і ринків.

3. Формування маркетингової стратегії підприємства базується на сукупності методів отримання інформації. Процес маркетингового дослідження складається з декількох етапів, а саме: формування цілей дослідження, розробка плану дослідження, реалізація плану дослідження, обробка та аналіз даних, розробка рекомендацій. В процесі маркетингових досліджень застосовуються різні методи та прийоми інших наук.

4. Усі витрати, що виникають при здійсненні маркетингової діяльності підприємства є різними за своїм економічним змістом (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, витрати на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати), тому для їх документальної фіксації використовують різні форми первинних документів, затверджених законодавством (документи з обліку матеріальних цінностей, документи з обліку грошових та розрахункових операцій,

документи з обліку заробітної плати тощо), та документів, що складаються підприємствами самостійно (довідки та розрахунки бухгалтерії).

5. «METRO Cash&Carry Україна» вийшла на український ринок у 2003 році. Наразі компанія управляє 23-ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську, Маріуполі та Житомирі; та трьома магазинами оптової торгівлі «Бери-Вези» у Тернополі, Чернігові та Луцьку.

6. Аналізуючи механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» ми визначили, що основні кошти підприємство отримує від здійснення основної господарської діяльності – продажу продовольчих та непродовольчих товарів населенню. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році становить 17 831 325 тис. грн., що на 4 256 219 тис. грн або 31,35% більше ніж у 2018 році. Припустимо таке зростання чистого доходу було спричинено збільшенням асортиментної політики, що дало змогу покупцям обрати бажаний товар за доступною якістю та ціною. Відповідно зросла собівартість реалізованої продукції, на формування якої впливають багато факторів, зокрема співвідношення темпів змін обсягів виробництва поточних витрат на продукцію, які визначають її рівень і тенденції.

7. Результати горизонтального і вертикального аналізу майна підприємства ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» свідчать, що значну питому вагу у структурі активів займають оборотні активи та у 2020 році порівняно з 2018 роком складають 51,24% або 3 302 420 тис. грн. Темп приросту виробничих запасів (22,02%) менший за темп приросту основних засобів (38,10%), при цьому частка виробничих запасів у майні знизилася з 40,65% у 2018 році до 38,10% у 2020 році, така динаміка вказує на зниження рівня забезпеченості основних засобів матеріальними оборотними ресурсами. Серед оборотних активів у 2020 році суттєво зросла дебіторська заборгованість на 148 406 тис. грн. та складає 956 897 тис. грн, що становить 14,85% у структурі оборотних активів. Збільшення частки дебіторської заборгованості в майні з 13,07% у базовому році до 14,85% у звітному році (на 1,77

п.с.) свідчить про погіршення стану розрахунків підприємства з дебіторами. Гроші та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції характеризуються темпами до зростання, станом на кінець звітного року підвищилися до 14,37%, що створює передумови для кращого оцінювання ліквідності балансу та платоспроможності підприємства.

Щодо необоротних активів, то вони становлять у 2020 році 48,76% у структурі активів або 2 455 630 тис. грн., що порівняно з 2018 роком менше на 58 194 тис. грн. та може свідчити про погіршення матеріально-технічної бази підприємства, а основні засоби у звітному році становлять 38,10% усіх активів підприємства.

8. Фондовіддача у 2020 році на 1,85 більше ніж у 2018 році і становить 7,13, тобто на кожному використану гривню основних засобів було реалізовано продукції та надано послуг на суму 7,13 гривень. Фондомісткість характеризується зниженням та у 2020 році становить 0,14, що на 0,05 менше ніж у 2018 році, тобто на 1 грн. випущеної підприємством продукції припадає 0,14 середньорічної вартості основних засобів. Фондоозброєність протягом аналізованих років мала доволі високі значення: у 2018 році – 835,06 тис. грн., у 2019 році – 868,15 тис. грн., у 2020 році – 705,65 тис. грн., що свідчить про забезпеченість як основними засобами основного виду діяльності, так і активними засобами. Але для економічної достатності важливим є випереджальне зростання продуктивності праці над озброєністю праці засобами, тому що це обумовлює ефективність використання основних засобів.

9. Дослідивши господарську діяльність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», зауважимо що підприємство у своїй діяльності використовує стратегію стабілізації, адже функціонує на стабільному ринку і поступово поліпшує результати своєї діяльності.

Для оцінки стратегії стабілізації ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» на ринку України ми застосували теорію маркетингового міксу, а саме оцінили такі засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства як товар, ціна, місце та просування.

10. Щоб збільшити конкурентоспроможність та досягти бажаних результатів було запропоновано впровадити стратегію сталого розвитку, що відповідає місії та цілям підприємства, реалізація якої надасть низку важливих переваг ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»: підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; зростання рівня стійкості підприємства в довгостроковій перспективі та здатності протидіяти зовнішнім ризикам; зростання рівня фінансових результатів, зростання ефективності; дотримання високого рівня якісних показників; соціальна привабливість підприємства для працівників; позитивний вплив на екологічний розвиток країни; зростання репутації підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління: навч. посібник. М.: Економіка, 2012. 519с.
2. Балабанова Л.В. SWOT–аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник. К.: Знання, 2005. 301 с.
3. Баришевська І.В. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 4. С. 47–54.
4. Бейкер М. Дж. Маркетинг: навч. посібник. СПб.: Пітер, 2012. 512с.
5. Бліщук К.Ю. Сучасні маркетингові стратегії. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). С. 301–308.
6. Бобрицька Н. Д. Алгоритм формування маркетингових стратегій для підприємств туристичної галузі. *Збірник наукових праць ТДАУ. Формування ринкової економіки*. 2013. Вип. 30. С. 242–249.
7. Богославець Г.М. Проблеми та перспективи розвитку підприємств оптової торгівлі України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 28–32.
8. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2020. Вип. 1. С. 122–125.
9. Велика О.Ю. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2020. Вип.7. С. 99–101.
10. Віколов О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 78–80.
11. Гоголь І.А. Нормативно–методичне регулювання процесу формування маркетингової стратегії в аграрних підприємствах. *Економічні науки*. Вип. 26. 2017. С. 122–130.
12. Груб'як С.В. Аналіз фінансово–економічного стану промислового підприємства. *Миколаївський національний університет імені*

В.О. Сухомлинського. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 3. 2015. С. 268–271.

13. Джигіль Л.А. Особливості обліку товарів оптової та роздрібної торгівлі. *Управління розвитком*. 2014. Вип. 4(167). С. 8–9.

14. Дідик С. М. Переваги та недоліки стратегії стабілізації як інструменту стратегічного управління підприємством. *Економіка і менеджмент*. 2016. Вип.7 (11). С. 60–62.

15. Журавська А.Р. Діагностика фінансового стану сільськогосподарських підприємств: проблеми та перспективи удосконалення. *Вісник ЖНАЕУ*. 2012. №2(2). С. 357–365.

16. Зав'ялов П.С. Теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. Вип. 1(11). С. 167–171.

17. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства. *Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2016. № 1. С. 139–145.

18. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 8(2). С. 123–130.

19. Карачина Н.П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.

20. Квятко Т.М. Методологічне значення сучасних теорій конкуренції для економічних досліджень. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 56–64

21. Квятковська Л.А. Механізм оцінки маркетингових стратегій. *Інновації у маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 98–104.

22. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 85–89.

23. Кім С.А. Маркетинг: навч. посібник. М.: «Дашков і К», 2008. 240с.

24. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>
25. Коваль З.О. Основні принципи та зміст процесу оцінювання ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Вісник ЛПНУ. Маркетингові дослідження*. 2017. Вип. 4. С. 50–54.
26. Колосівська О.О., Радинський С.В. Методичні підходи до оцінювання показників майнового стану підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції: Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* (22 вересня 2016 року). Тернопіль 2016. С. 80–82.
27. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг – менеджмент: навч. посіб. СПб.: Пітер, 2015. 800с.
28. Кошельок Г.В. Сучасний стан і перспективи розвитку оптової торгівлі в Україні. *Національна економіка*. 2018. Вип. 1. С. 80–85.
29. Кравченко М.С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 31. С. 139–145.
30. Крайнюченко О.Ф. Критерії оцінювання індикаторів матриці Мак–Кінсі. *Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Управління сучасним підприємством»* (25–26 квітня 2013 року). Запоріжжя, 2013. С. 194–196.
31. Красовська О.Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління маркетинговою політикою підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 51–55.
32. Красовська О.Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг–мікс». *Бізнес–Навігатор: науково-виробничий журнал*. 2018. Вип. 3(46). С. 12–15.
33. Крекотун С.А. Внутрішня торгівля України: проблеми та перспективи розвитку галузі. *Вісник соціально-економічних досліджень. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 2(45). С. 340–347.
34. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2005. 152 с.

35. Левченко К.А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2018. Вип. 3. С. 113–117.
36. Логоша Р.В., Польова О.Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Економічні науки. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. Вип. 11(51). С. 22–26.
37. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2014. 523 с.
38. Лук'янова В.В., Лабунець О.О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Приазовський економічний вісник. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 2(7). С. 66–69.
39. Макаренко Н.О., Скляренко А.С. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5(16). С. 152–157.
40. Максим'юк Ю.С., Гавріков Д.О., Бородавко М.В. Теоретико–методичні стратегії розвитку управління маркетингової діяльності. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Економічний вісник*. 2018. Вип. 38. С. 190–204.
41. Малюк С.О. Особливості маркетингової стратегії хлібопекарських підприємств: теоретичний аспект. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). С. 221–227.
42. Мандич С.В. Формування конкурентних маркетингових стратегій. *Вісник ХНТУ. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 11. С.121–125.
43. Масленніков Є.І. Методи управління ліквідністю торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Вип. 3 (37). С. 71–84.
44. Опис господарської діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». URL: <https://www.metro.ua/> (дата звернення: 25.04.2021).

45. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2021).
46. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
47. Подольна В.В., Семенюк І.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економіка і менеджмент*. 2018. Вип.5 (31). С. 160–162.
48. Полієнко М.А. Комплекс маркетингу. URL: <http://marketopedia.ru/6-kompleks-marketinga.html> (дата звернення: 11.04.2021).
49. Правдюк Н.Л. Облікове забезпечення управління маркетинговою стратегією підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики*. Вип. 2. 2019. С. 100–115.
50. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. Наукова періодика України. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 45–55.
51. Семенюк С.В. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. *Галицький економічний вісник. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. № 2(49). 2015. С. 204–212.
52. Симонова І.В. Маркетинг у промисловості: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 248 с.
53. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136–141.
54. Трішкіна Н.І. Сутність оптової торгівлі та її місце в соціально-економічному розвитку країни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 1. С. 221–226.
55. Установчі документи підприємства. URL: <https://zakononline.com.ua/court-decisions/show/87181633> (дата звернення: 15.05.2021).

56. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3 (181). С. 131–137.
57. Чернов С.Е. Стратегічний маркетинг інформаційно – консультативних послуг: навч. посібник. М .: ІПК держслужби, 2006. 304 с.
58. Шебанова О.О. Зміст маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету. Серія: Маркетингові комунікації*. 2018. Вип. 25. С. 190–201.
59. Шонесси Дж. Конкурентний маркетинг: стратегічний підхід: навч. посібник. Спб.: Пітер, 2012. 864с.
60. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 9. С. 87–95.