

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

КОВАЛЕНКО ВІКТОРІЇ СЕРГІЇВНИ

**Науковий керівник:
д. е. н., професор
Жилінська Оксана Іванівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від 22 травня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**
«01» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і
адміністрування»
КОВАЛЕНКО ВІКТОРІЇ СЕРГІЙВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи:

«Стратегічне управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 15.05.2023

3. Попередній захист роботи: 24.04.2023 – 05.05.2023

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства на ринку кормів для домашніх тварин.

5. Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Компанія № 1».

6. Мета і завдання дослідження:

мета – обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій з формування механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства ТОВ «Компанія № 1».

Завдання:

6.1. дослідити теоретичну базу та наукові засади управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств;

6.2. розкрити особливості підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств та їх методичне забезпечення;

6.3. провести аналіз українського ринку кормів для домашніх тварин та оцінити конкурентоспроможність основних гравців;

6.4. на основі застосування інструментарію стратегічного аналізу здійснити оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Компанія № 1»;

6.5. провести багатокритеріальний аналіз секторів бізнесу досліджуваного підприємства та визначити стратегічні рекомендації для них;

6.6. визначити стратегічні напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.- 14.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	До 05.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового перед захисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	24.04. – 04.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	05.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	12.05. – 15.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Наукові засади стратегічного управління маркетинговою діяльністю та їх інформаційне забезпечення.....	6
1.2. Диференціація підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств та їх методичне забезпечення.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	28
2.1. Тенденції сучасного українського ринку кормів для домашніх тварин у контексті конкурентного аналізу галузі.....	28
2.2. Аналітичне забезпечення стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1».....	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	53
3.1. Портфельний аналіз та оцінювання стратегічних зон господарювання ТОВ «Компанія № 1» як передумова вдосконалення маркетингових стратегій компанії.....	53
3.2. Модель кваліфікаційних вимог до фахівців у контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств.....	61
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сектор торгівлі є стратегічно значущою сферою будь-якої національної економіки. Наразі українські торговельні підприємства функціонують в умовах війни та посилення економічної й інституційної нестабільності. Динамічне та турбулентне середовище ринку, посилення рівня конкурентної боротьби, швидкі зміни вподобань споживачів вимагають переорієнтації суб'єктів господарювання на розвиток їх діяльності на основі використання інструментарію менеджменту на маркетингових засадах. Відтак концепція маркетингу набуває особливого значення для її практичного використання у діяльності торговельних підприємств.

Маркетингова діяльність сучасних компаній цілеспрямована на стратегічне управління, адже короткострокове планування не здатне повною мірою задовольнити довгострокові цілі розвитку підприємства. Багато викликів і проблем діяльності сучасного підприємства виходять за рамки традиційного маркетингу, при цьому потрапляють у поле стратегічного підходу, оскільки його специфіка полягає у врахуванні динаміки зовнішнього середовища під час розроблення управлінських рішень. У свою чергу, стратегічний маркетинг дозволяє побудувати генеральну програму дій для торговельного підприємства, що орієнтована на ринкові цінності. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств здатне покращити адаптацію суб'єктів ринку до мінливих умов їх внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також забезпечити досягнення економічних цілей, гармонізувати інтереси господарюючих суб'єктів, споживачів та суспільства.

Проблеми теорії і методології стратегічного управління маркетинговою діяльністю розкривались у працях багатьох зарубіжних дослідників, серед яких слід відзначити роботи Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Армстронга, П.Дойля, М. Макдональда, Г. Асселя, П. Діксона. У вітчизняній науковій літературі дослідженню впровадження методів, принципів та інструментів стратегічного маркетингу присвятили свої праці Л. Балабанова, А. Войчак, О. Каніщенко, І.

Ковшова, Н. Куденко, Л. Наумова, І. Мендела, А. Старостіна, С. Фірсова, Л. Шульга, Н. Язвінська та інші дослідники.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичну базу та наукові засади управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств;
- розкрити особливості підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств та їх методичне забезпечення;
- провести аналіз українського ринку кормів для домашніх тварин та оцінити конкурентоспроможність основних гравців;
- на основі застосування інструментарію стратегічного аналізу здійснити оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Компанія № 1»;
- провести багатокритеріальний аналіз секторів бізнесу досліджуваного підприємства та визначити стратегічні рекомендації для них;
- визначити стратегічні напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1».

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Компанія № 1».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства на ринку кормів для домашніх тварин.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний, ситуаційний і системний підходи. Метод спостереження використаний при дослідженні маркетингової діяльності ТОВ «Компанія № 1». Графічний метод застосовувався при побудові різноманітних

схем по аналізу ринку кормів для домашніх тварин в Україні. Також активно застосовувались інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, метод профілів у полярній системі координат для визначення конкурентоспроможності підприємства в галузі, матриця GE/McKinsey для портфельного аналізу та оцінювання стратегічних зон господарювання досліджуваного підприємства. **Інформаційну базу наукового дослідження** формують теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних науковців, монографічні видання, матеріали періодичних видань, науково-практичних конференцій, офіційні статистичні дані, звітні дані та результати внутрішніх досліджень ТОВ «Компанія № 1».

Практичне значення даної роботи полягає у систематизації теоретико-методичних засад стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств, застосуванні різних методів та інструментів стратегічного аналізу для дослідження управлінської та маркетингової діяльності ТОВ «Компанія № 1», в обґрунтуванні стратегічних напрямків вдосконалення стратегій маркетингу підприємства, у формуванні моделі до розподілу повноважень і наявності відповідних компетенцій для фахівців, що залучені в процеси стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Автор дослідження впроваджує описані та запропоновані практики, інструменти на щоденній основі, відповідно до функціональних обов'язків на займаній посаді у досліджуваному підприємстві.

Основні результати дослідження оприлюднені на X Міжнародній науково-практичній дистанційній конференції «Modern research in world science» 25-27 грудня 2022 року, м. Львів. За матеріалами виступу опубліковано тези «Сучасні тенденції розвитку маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії» (Додаток А). Також у співавторстві з науковим керівником було опубліковано наукову статтю у науковому фаховому виданні «Інтернаука» у січні 2023 року на тему «Strategic Marketing Management: Essence and Peculiarities» (Додаток Б).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Наукові засади стратегічного управління маркетинговою діяльністю та їх інформаційне забезпечення

Нині використання концепцій та інструментарію маркетингу в бізнесі складно переоцінити. Відтак більшість підприємств, як великих, так і малих, виокремлюють у своїй оргструктурі спеціалізований підрозділ, що відповідає за провадження маркетингової діяльності. Починаючи від 1860 року, під маркетингом розуміли виключно дії щодо підвищення обсягів виробництва. Під впливом часу сфера маркетингових операцій зазнавала безлічі змін. Так, зосередженість на товарі та його якісних характеристиках у 1900-1930 рр. змінилися на рекламно-збутову орієнтацію і прагнення максимізації продажів за допомогою інструментарію збуту і реклами, які переважали в 1930-1950 рр. Наступним етапом став перехід до розвиненої ринкової економіки, що сприяло появі нового підходу до маркетингу як інструменту вивчення потреб цільової аудиторії з метою створення «кращого» продукту. Іншими словами, бізнес на той час займався виробництвом і продажами тільки тих товарів, які користувалися попитом на ринку. Цей підхід став початком розвитку сучасного маркетингу, який орієнтований на задоволення наявних потреб клієнтів за допомогою комплексу маркетингових інструментів, а також на прогнозування і формування попиту на нові продукти і послуги на основі вивчення та аналізу особливостей поведінки цільової аудиторії.

Головна задача маркетингу полягає в створенні додаткової вартості підприємству. Ведення маркетингової діяльності, застосування технологій і відповідних інструментів спрямоване на підвищення упізнаваності бренду у свідомості споживача, на максимізацію ступеня задоволеності потреб клієнтів і підвищення їх лояльності. Це дає змогу збільшити частку підприємства на відповідному ринку і стимулює його до інноваційної діяльності, що уможливорює

посилення конкурентних позицій підприємства. Відтак визначення сутності поняття «маркетинг» за Ф. Котлером і Г. Армстронгом можна вважати найточнішим: «Маркетинг – це процес, за допомогою якого компанії створюють цінність для клієнтів і будують міцні відносини з ними, щоб отримати від них цінність у відповідь від них» [59].

Для сучасного ринкового середовища характерні високий ступінь невизначеності та непередбачуваності, динамічність і турбулентність всіх процесів. Тому для більшості підприємств стратегічний підхід в управлінні стає ключовим фактором успіху, а розроблення маркетингової стратегії – невід'ємним етапом формування загальної корпоративної стратегії. У цьому і полягає актуальність стратегічного маркетингу, що концентрує зусилля на створенні найважливіших довгострокових орієнтирів, пов'язаних з ухваленням стратегічних рішень.

Враховуючи специфіку стратегій і стратегічного типу управління, існує необхідність формування поняття стратегічного маркетингу. Категорія «стратегічний маркетинг» набула широкого вжитку в сфері теоретичного і практичного маркетингу наприкінці 1980 – на початку 1990 рр.

У таблиці 1.1.1 систематизовано підходи до визначення поняття «стратегічний маркетинг» зарубіжними і вітчизняними дослідниками.

Таблиця 1.1.1

Підходи до визначення поняття «стратегічний маркетинг»*

Автор	Визначення	Аналіз категорії
1	2	3
Ж. Ж. Ламбен	Процес, що реалізується ринково-орієнтованою компанією, з метою досягнення показників, що випереджають середньо ринковий рівень, за допомогою системного здійснення політики випуску продукції та послуг, цінність для споживача яких вища, ніж у конкурентів.	Спирається на забезпечення конкурентних переваг, але заторкує тільки аспект випуску продукції.
Ф. Котлер	Двосторонній процес, початковою стадією якого є стратегічний маркетинг. Суть стратегічного маркетингу становить формула «сегментація-цілепокладання-позиціонування».	Не включає етапи визначення мети діяльності організації та проведення маркетингових досліджень.

Продовження табл. 1.1.1

1	2	3
Д. Кревенс	Процес формування стратегії, що враховує змінні фактори зовнішнього середовища, і спрямований на збільшення ступеня задоволення споживачів та підвищення ефективності діяльності організації загалом.	Враховує вплив зовнішнього середовища, задоволення споживачів, а також охоплює діяльність компанії загалом.
П. Дойль	Процес відбору сегментів цільового ринку, а також спосіб досягти диференційованої переваги.	Пов'язує конкурентні переваги та цільові групи споживачів.
П. Діксон	Цілеспрямовані дії компанії з виявлення стійкої переваги перед конкурентами, шляхом задоволення потреб споживачів.	Пов'язує конкурентні переваги та цільові групи споживачів, не враховує вплив зовнішнього середовища.
Н. Калугіна	Модель розвитку підприємства, що функціонує на ринку та містить набір інструментів для досягнення цілей.	Автор вдало підкреслює динамічність маркетингової стратегії, яка залежить від кон'юнктури ринку і повинна коригуватися для досягнення маркетингових цілей.
О.Ніколайчук	Довгостроково орієнтована модель маркетингової діяльності, яка містить набір маркетингових інструментів, що постійно коригуються під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, дозволяють досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.	Довгострокова орієнтація підкреслює прогностичний характер маркетингової стратегії та можливість її адаптації залежно від ринкових змін.
І. Мендела	Вид маркетингової діяльності (або напрям наукових досліджень), спрямований на визначення адекватної маркетингової стратегії підприємства.	Основна мета стратегічного маркетингу – сформулювати адекватну маркетингову стратегію.

**Джерело: розроблено автором на основі [16, 33, 35, 54, 56, 59, 63, 71].*

Незважаючи на різноманітність підходів, наведених у таблиці 1.1.1, донині не вироблено єдиного визначення сутності поняття «стратегічний маркетинг». Низка дослідників розглядають сутність стратегічного маркетингу як безпосередньо сам процес формування маркетингової стратегії, що є спрощеним підходом. Тому важливо розрізняти стратегічний маркетинг і маркетингову стратегію.

Маркетингову стратегію можна визначити як інтегровану модель прийняття рішень організації, яка визначає її ключові дії щодо продуктів чи

послуг, ринків, маркетингової діяльності. Всі ці процеси безпосередньо впливають на створення продукту, маркетингові комунікації та доставку. У результаті компанія пропонує цінність для клієнтів і досягає конкретних стратегічних цілей. Коли мова йде про стратегічний маркетинг, це означає комплексний процес в організації, який визначає її ключові рішення щодо дій на рівні компанії, на рівні клієнта та на рівні ринку, які допомагають організації створювати цінність для своїх клієнтів та зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі. Відтак категорія «стратегічний маркетинг» за своїм змістовим наповненням ширша за поняття «маркетингова стратегія». Формулювання стратегії також є елементом стратегічного маркетингу. У процесі стратегічного маркетингу поєднується кілька елементів, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.

Застосовуючи підхід Ж.-Ж. Ламбена, слід зазначити, що необхідність компаній у стратегічному маркетингу зумовлюється наступними потребами:

- у започаткуванні діяльності компанії на можливостях стратегічного характеру, які чітко виявлені;
- у формуванні системи відстеження умов маркетингового середовища та оцінки конкурентоспроможності;
- у підвищенні рівня навичок пристосування до змін у зовнішньому середовищі;
- у перегляді та оптимізації портфеля напрямів діяльності на регулярній основі [64].

Таким чином, стратегічний маркетинг являє собою систему стратегічного управління організацією з орієнтацією на ринок, а також акцентом на аналізі потреб покупців і конкурентоспроможності організації. Стратегічний маркетинг варто сприймати не тільки як маркетинговий етап, а й як нову парадигму, адже саме він дає змогу приділити увагу макросередовищу і врахувати інтереси всіх учасників ринку. Цей підхід спрямований більшою мірою не на товар, а на вирішення актуальної проблеми споживача і рівня задоволеності його потреби. Відтак визначення потреби

цільової аудиторії за допомогою сукупності маркетингових технологій є ключовою ціллю стратегічного маркетингу.

Щоб обрати доцільну орієнтацію економічного потенціалу компанії, розподілити наявні трудові, фінансові і виробничі ресурси таким чином, щоб максимізувати прибуток, необхідно побудувати ефективний процес маркетингового планування. Таке планування ґрунтується на глибокому аналізі ринку, результативних планах виходу на ринок, а також збалансованій політиці ціноутворення, просування та збуту.

Стратегічне планування маркетингу передбачає низку відповідних заходів, що зображені на рис. 1.1.1.

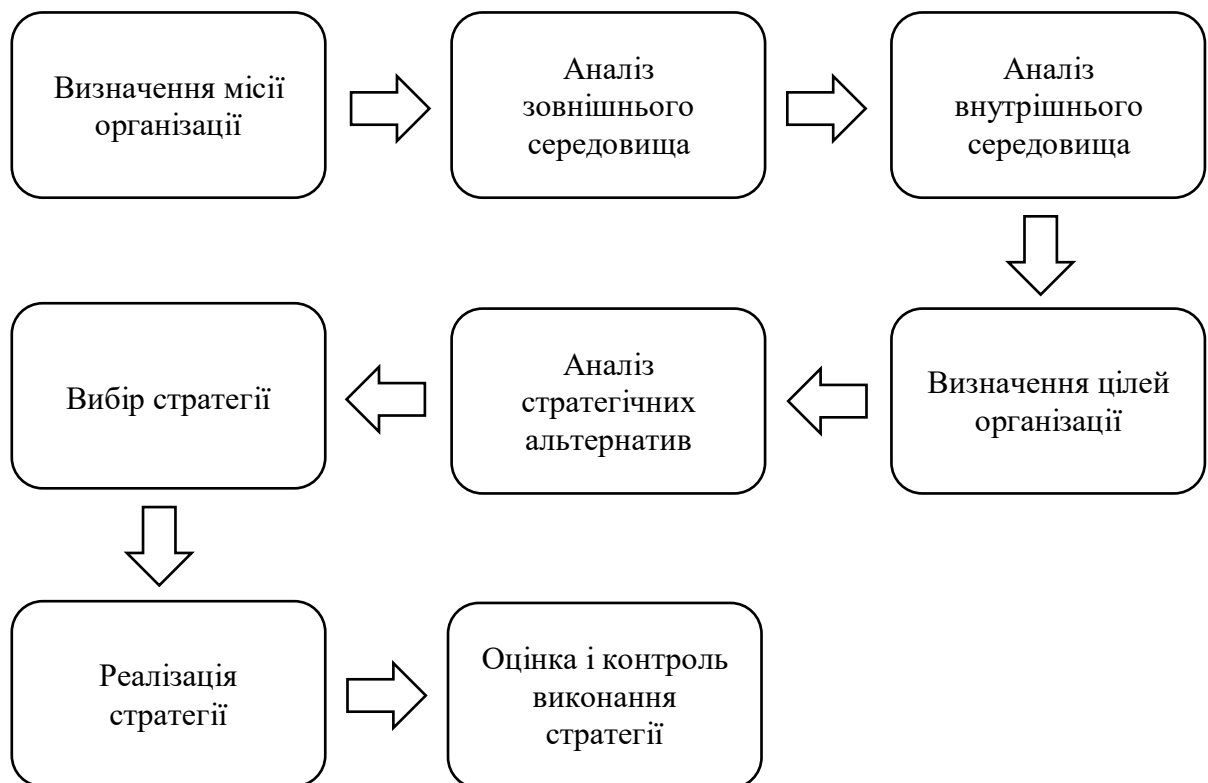


Рис. 1.1.1. Послідовність заходів стратегічного планування маркетингу*

*Джерело: розроблено автором на основі [22, 31, 32].

Для досягнення позитивного ефекту від реалізації зазначених заходів менеджерам слід дотримуватись ключових принципів стратегічного маркетингу.

До ключових принципів стратегічного маркетингу слід віднести:

- розуміння вимог споживачів та правильна інтерпретація потреб ринку;

- конкурентна боротьба за кінцевого споживача шляхом пропозиції якісної продукції та послуг;
- відповідність ринкових запитів виробничому потенціалу підприємства;
- орієнтація на довгостроковий результат;
- своєчасна реакція компанії на впливи зовнішнього середовища за допомогою системи перманентного моніторингу та аналізу конкурентів;
- врахування стратегічних можливостей компанії [61].

Зокрема, компанії повинні мати доступ до відповідної інформації, щоб ефективно планувати, розробляти та реалізовувати свої маркетингові стратегії. Інформаційне забезпечення є важливим елементом стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств.

Для ефективного менеджменту необхідне прогнозування стану підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі, проведення стратегічного маркетингового аналізу їх зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічний аналіз – початкова точка стратегічного процесу. Його метою є консолідація інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище господарюючого суб'єкта для оцінювання варіантів при визначенні стратегічних цілей. У Додатку Д наведені можливі напрямки стратегічного маркетингового аналізу торговельного підприємства.

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств базується на використанні різнобічної інформації, яка необхідна для ухвалення ефективних рішень. Згідно з думкою З. Є. Шершньової, стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють широкий спектр інформації, яка може вплинути на довгострокову діяльність підприємства. Це можуть бути непередбачені випадковості або події, які знаходяться за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть вплинути на долю підприємства [50]. Стратегічні інформаційні потреби підприємства залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою. До прикладу, якщо ціллю підприємства є розширення бізнесу на міжнародний

ринок, то стратегічні інформаційні потреби будуть пов'язані з міжнародною політикою, законодавством, конкурентним середовищем, особливостями культури та менталітету на різних міжнародних ринках тощо.

Наявність маркетингової інформаційної системи на підприємстві дозволяє керівникам і менеджерам ухвалювати більш обґрунтовані рішення, знижує ймовірність виникнення помилок за рахунок забезпечення необхідною інформацією всіх осіб, які її потребують, дозволяє компанії своєчасно реагувати на всі зміни, що відбуваються на ринку.

На рис. 1.1.2 схематично зображена система інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу торговельних підприємств.

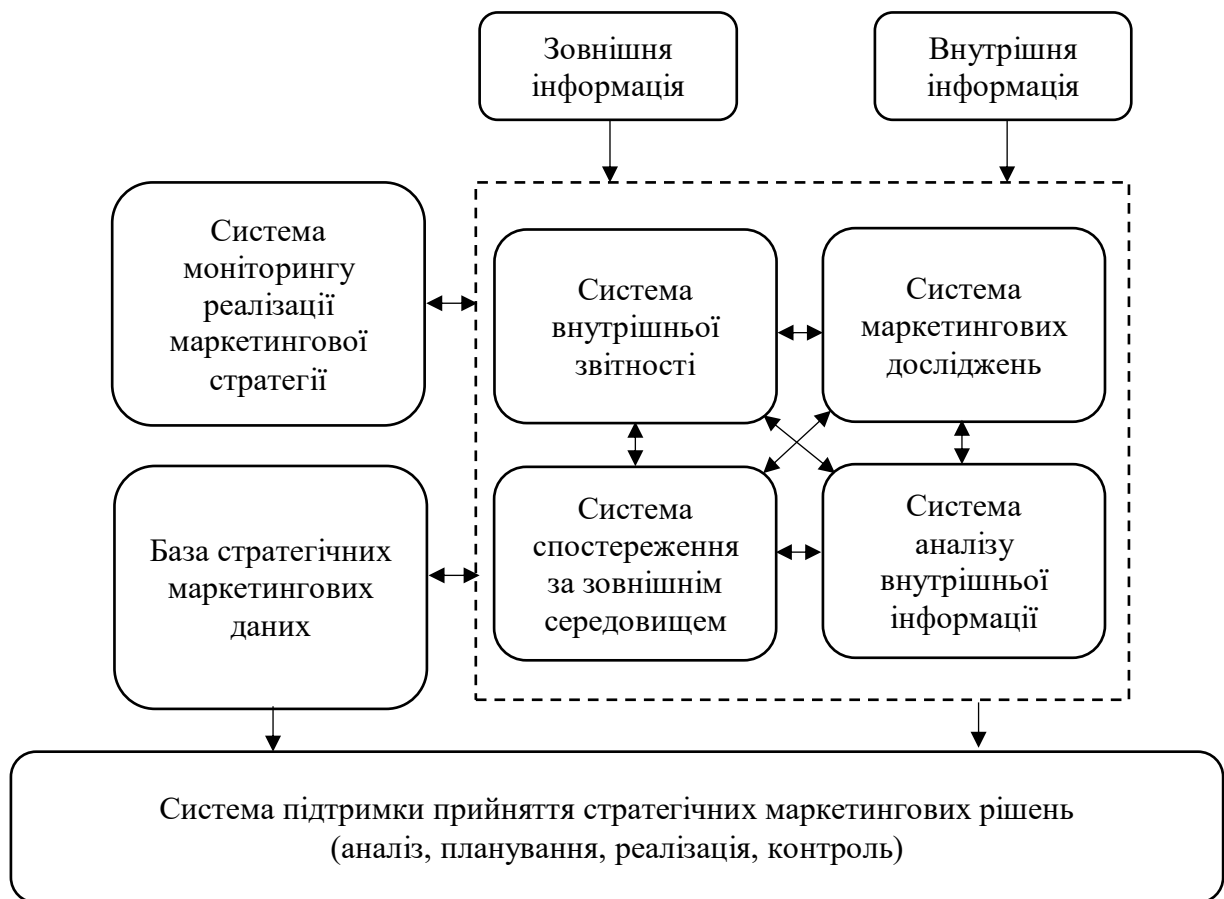


Рис. 1.1.2. Система інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу торговельних підприємств*

*Джерело: розроблено автором на основі [59].

Внутрішня інформація (відомості про продажі, запаси, ціни, витрати на рекламу) та зовнішня інформація (ринки, споживачі, конкуренти, постачальники, партнери) є входами системи інформаційного забезпечення

стратегічного маркетингу торговельних підприємств. Вона потрапляє до наступних чотирьох систем і відповідно оброблюється:

1) система внутрішньої звітності відповідає за збір, обробку, аналіз внутрішньо фірмових даних, дає змогу зберегти ці дані та перетворити на зручну для управлінського аналізу форму, у результаті чого можна аналізувати прибутковість конкретних товарів/послуг, каналів розподілу, споживачів, динаміку обсягів продажів;

2) система аналізу внутрішньої маркетингової інформації являє собою разовий аналіз внутрішньої інформації, що проводиться для досягнення конкретної мети (наприклад, аналіз зміни обсягу продажів товару після зміни його ціни або проведення рекламної кампанії);

3) до системи спостереження за зовнішнім середовищем відносять відстеження законодавчих змін, економічної динаміки країни чи регіону та змін у рівнях доходів мешканців, технологічних змін виробництва продукції чи послуг компанії, появі нових технологій і нових конкурентних товарів;

4) система маркетингових досліджень відрізняється від систематичного спостереження за зовнішнім середовищем своєю цільовою спрямованістю – маркетингові дослідження, як правило, проводять для одержання інформації з конкретного питання для розв'язання цілком конкретної проблеми [30, 59].

Уся ця інформація використовується системою моніторингу реалізації маркетингової стратегії для формування бази стратегічних маркетингових даних. Відповідно, на її основі приймаються стратегічні маркетингові рішення. Так, система інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу торговельних підприємств, працюючи злагоджено, дає змогу висвітлити всі процеси і події, що відбуваються як усередині, так і поза компанією, і слугує незамінним підґрунтям для розроблення маркетингової стратегії і прийняття маркетингових стратегічних рішень.

Відповідно, аналіз маркетингової інформації дозволяє виокремити низку характерних особливостей стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств на сучасному етапі, зокрема:

1. Споживачі розглядаються як повноцінні функціональні і правомочні ринкові агенти, що мають довгострокову програму власних дій. Особливо це актуально в тому аспекті, що торговельні підприємства часто провадять свою діяльність на ринку B2B, ніж на споживчому ринку B2C.

2. Виробники є такими суб'єктами економічних взаємовідносин, які реалізують власну мету виживання і розвитку через задоволення потреб споживачів та інших суб'єктів, які впливають та їх функціонування. Насамперед йдеться про вплив міжнародних інституцій на великі торговельні компанії, діяльність яких залежить і від світової економічної кон'юнктури [51].

3. Взаємодія покупців і виробників розглядається не як боротьба, а як рівноправна спільна робота з постійним інформаційним обміном із розрахунком на довготривалу співпрацю.

4. Стратегічний маркетинг надає великого значення не тільки постійному обміну інформацією між покупцями і виробниками, а й вносить новий зміст у термін «маркетингова інформація», вживає новітні способи добору й аналізу цієї інформації, а ще її застосування для моніторингу потреб і поведінки споживачів [14].

5. Стратегічний маркетинг оновлює теорію і практику концепції споживчої поведінки. У новітній концепції особлива увага приділяється споживчій стратегії, що заснована на вивченні психології регулярного кінцевого споживача.

6. Стратегічний маркетинг розвиває концептуальні засади мультиатрибутивної моделі продукту, на якій базуються маркетингові дослідження і вироблення стратегії маркетингу. Мультиатрибутивний продукт являє собою «матеріально-речове ядро», оточене специфічним «інформаційним полем» з великим різновидом технічного та екологічного виконання товару, а також різних видів додаткових, зокрема потенційних, послуг та сервісів [49].

Отже, концепція стратегічного маркетингу сформувалася внаслідок інтеграції в практику управління компанією концепції стратегічного менеджменту. Вона зумовлюється підвищенням складності процесу управління компанією в рамках нестабільного зовнішнього середовища. При цьому досі не сформовано єдиного підходу до визначення цього поняття, а також не має єдності поглядів на сутність стратегічного маркетингу. Вище проведений аналіз дозволяє стверджувати, що таким поняттям є комплексний процес в організації, що визначає її ключові рішення щодо дій на рівні компанії, дій на рівні клієнта і дій на рівні ринку, які допомагають організації створювати цінність для своїх клієнтів і зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі, а також формувати заходи щодо досягнення унікальних конкурентних переваг підприємства і планувати ресурсні витрати на їх реалізацію. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю є важливим аспектом управління будь-якої компанії. Стратегії маркетингу повинні бути розроблені з урахуванням ринкових умов, цільової аудиторії та цілей компанії. Компанії, які успішно застосовують стратегічне управління маркетингом, забезпечують собі конкурентну перевагу та досягають успіху на ринку.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління маркетинговою діяльністю необхідно мати доступ до різноманітної інформації, на основі якої можна приймати обґрунтовані рішення. Інформаційне забезпечення стратегічного управління маркетингом охоплює збір, аналіз та використання інформації для розробки та реалізації маркетингових стратегій. Це включає в себе збір інформації про ринок та його тенденції, конкурентні переваги, поведінку споживачів, аналіз результатів попередніх маркетингових кампаній та відстеження ефективності поточних кампаній.

Виділяючи сучасні аспекти стратегічного маркетингу торговельних підприємств, слід враховувати специфічність суб'єктів економічних відносин, тривалість їх ринкових взаємовідносин, нові способи добору й аналізу маркетингової інформації, мультиатрибутивність моделі продукту тощо.

1.2. Диференціація підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств та їх методичне забезпечення

Система стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств базується на різних підходах, які можуть бути використані в залежності від конкретної ситуації та мети, яку необхідно досягти. Стратегічні рішення в сфері управління маркетингом приймаються в залежності від характеру розробки таких рішень – раціонально чи інтуїтивно, а також за способом їх реалізації – контрольований або неконтрольований еволюційний процес. Реалізація маркетингової стратегії відбувається у формі послідовного виконання плану: постановка стратегічних цілей, розроблення стратегічної програми, формування бюджету, проведення моніторингу тощо. Прихильники інтуїтивного підходу вважають, що ідентифікація проблем, які стоять перед організаціями, значною мірою суб'єктивна і логіка мало застосовна для їхнього вирішення. Тому реалізація стратегічних рішень відбувається в рамках неконтрольованого еволюційного процесу. На вибір моделі стратегічного управління також впливають персональні характеристики топменеджерів і, насамперед, їхнє ставлення до ризиків.

На основі цього можна виділити принаймні три концептуальні підходи до стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств: плановий, мережевий і підприємницький, і, відповідно, три типи менеджерів: менеджер-планувальник, менеджер-мережевий і менеджер, що активно діє.

Плановий підхід є загальновизнаним, згідно з яким відносини між виробниками і покупцями розглядаються як взаємовідносини з позиції функціональної спеціалізації та сили впливу. Стратегічне мислення будується з акцентом на логіку, стратегічні рішення приймаються на основі даних, отриманих під час проведення спеціально організованих маркетингових

досліджень, що ґрунтуються на наукових методах збирання, обробки та інтерпретації інформації [74].

Прихильники даного підходу вважають, що розроблення стратегічних маркетингових планів є найкращим і єдиним способом взаємодії торговельних підприємств із зовнішнім середовищем задля визначення шляхів їх розвитку. За рекомендаціями класичної маркетингової теорії стратегія формується на основі оцінки поточного і прогнозованого стану внутрішнього і зовнішнього середовищ компанії. При цьому, важливими аспектами є організаційна адаптація до зовнішніх факторів, необхідність чітко формулювати цілі, розробляти маркетингові плани і відслідковувати результати їх імплементації.

Реалізація планового підходу в межах сучасних торговельних підприємств можлива за умов наявності процесу стратегічного маркетингового планування. Його мета – адаптація компанії до умов мінливого середовища, пошук балансу між внутрішнім середовищем фірми і часто несприятливим для неї зовнішнім оточенням. При чому, стратегічне планування маркетингової діяльності можливе у двох аспектах:

- 1) зовнішній напрямок, згідно з яким середовище (ринок, конкуренти) розглядаються як визначальний фактор, який має враховувати підприємство під час прийняття стратегічних маркетингових рішень;
- 2) внутрішній напрямок, що базується на ресурсній теорії, згідно з якою визначальними факторами маркетингової стратегії виступають внутрішні ресурси і можливості фірми як засіб досягнення конкурентної переваги [72].

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю здійснюється на основі інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище компанії, отриманої за результатами аналізу поведінки покупців, вивчення привабливості та рівня конкуренції в галузі тощо. За допомогою детального планування менеджери намагаються знизити ризики до прийнятних рівнів і уникнути невизначеності в майбутньому. Для класичної стратегії маркетингу пріоритетними є питання

сегментації ринку, позиціювання та розроблення маркетингових програм (комплексу маркетингу 4P).

Процес маркетингового планування організаційно оформлений і здійснюється спеціально підготовленим персоналом підприємства, планово-аналітичним підрозділом компанії або зовнішньою організацією, що займається маркетинговими дослідженнями. Вище керівництво компанії розробляє стратегію фірми, яка визначає її поведінку на ринку. Реалізація плану здійснюється середньою ланкою менеджменту [7].

Важливо зауважити, що не зважаючи на те, що плановий підхід вважається традиційним, не всі компанії активно його використовують. Це пов'язано з тим, що більшість фірм просто не схильні до планування, віддають перевагу питанням збутової політики, а не вивченню ринку.

Наступним концептуальним підходом до стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств вважається мережевий. Побудова міжфірмових відносин відіграла важливу роль у процесі його становлення, так як мережі створюють певний порядок, знижують ризик і використовуються як інструмент формування ділового середовища в умовах високої невизначеності ринкових умов. Цей підхід забезпечує успіх підприємницької діяльності завдяки інтерактивній взаємодії між конкретними продавцями та покупцями [75].

Основними положеннями мережевого підходу до стратегічного управління маркетингом торговельних підприємств є:

- довгострокові партнерські відносини між виробниками, їхніми постачальниками і покупцями;
- формування переговорного середовища і відмова від стратегій разових автономних угод;
- спільне використання ресурсів, взаємна довіра між партнерами;
- маркетинг регулює виробництво (постачання) і споживання і виступає концепцією управління взаємодією ринкових агентів у мережі;

– стратегічні маркетингові рішення ухвалюються на основі інтерпретації та раціонального використання попереднього досвіду, отриманого в процесі взаємодії агентів ринку [29].

На противагу плановому підходу, основні маркетингові параметри (комплекс 4P) формуються в процесі постійної взаємодії учасників ринку, а не встановлюються для реалізації разової угоди. Стратегічне управління маркетингом концентрується на створенні «мережевої ідентичності» фірми, а також її позиціонуванні на ринку. Тому центральним стратегічним завданням компанії з погляду мережевого підходу є постійне зміцнення, розвиток, підтримання та захист її позиції в мережі. Взаємодія між ринковими агентами в поєднанні з відкритим доступом до інформації дає змогу компаніям бачити нові ринкові можливості і, гнучко реагуючи на них, переорієнтувати свою діяльність, формуючи тим самим нову ситуацію в мережі. Відтак розуміння ринку формується не на результатах формальних маркетингових досліджень, а розглядається як продовження власної організації. Ключовою особливістю управління стратегічним маркетингом у мережі є маркетинговий підхід до управління попитом, що передбачає основний фокус на споживачі і акцент на інтерактивному маркетингу, що базується на залученні покупців і постачальників до процесу спільного створення цінності. Основними стратегічними компонентами управління маркетингом у мережі стають визначення меж мережі, встановлення складу її учасників, вибір рівня координації взаємодії з партнерами, управління мережевим контекстом і ринковою позицією. У Додатку В схематично зображені ключові елементи й особливості цього підходу.

Останнім підходом є підприємницький, або ж, підхід, що орієнтований на дію та описує проактивну та інтерактивну поведінку компаній на ринку. Досить складно охарактеризувати менеджера, орієнтованого на дію, але підприємець точно характеризується високою здатністю використовувати можливості, що виникають на ринку, розвиненою інтуїцією і високою здатністю до дії. Для менеджера, орієнтованого на дію, планування становить незначний інтерес. Його активність базується на внутрішній упевненості в правильності маркетингових

рішень, яка заснована на великому досвіді роботи в конкретному бізнесі. Перевагою активно діючого менеджера є інноваційність, схильність до раціонального ризику, орієнтація на максимальне використання ринкових можливостей. Це дає йому змогу працювати в нестабільному бізнес-середовищі. Такі менеджери з обережністю ставляться до результатів формалізованих ринкових досліджень. Згідно з таким підходом стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства передбачає постійне відстеження змін зовнішнього середовища, розробку окремих сценаріїв майбутніх дій, створення фінансового та управлінського потенціалу, обговорення і формулювання стратегії, створення і реалізація здатності до дії. В основі прийнятих стратегічних маркетингових рішень лежать інтуїтивне креативне мислення, суб'єктивна оцінка ринкової ситуації та наявний досвід практичної діяльності. Маркетингова стратегія розглядається як порядок дій, спрямований переважно на зростання і розвиток організації, а не на отримання прибутку. Проактивні дії на ринку є основною моделлю розвитку бізнесу. Акцент робиться на організаційній перевазі та перевазі у відносинах із клієнтами завдяки тісному зв'язку з аудиторією [60].

Аналіз диференціації підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств показав, що на вибір моделі стратегічного управління маркетингом впливає рівень динамічності зовнішнього середовища, а також персональні характеристики топменеджерів. На рис. 1.2.1 зображена матриця вибору підходу до стратегічного управління маркетингом залежно від вище згаданих факторів.

Динамічність зовнішнього середовища Схильність топменеджерів до ризику	<i>Низька</i>	<i>Висока</i>
	<i>Низька</i>	Традиційна планова модель стратегічного маркетингу
<i>Висока</i>	Підприємницька модель стратегічного маркетингу	

Рис. 1.2.1. Матриця вибору моделі стратегічного управління маркетингом*

*Джерело: розроблено автором на основі [60].

У таблиці 1.2.1 здійснено порівняльний аналіз трьох підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Таблиця 1.2.1

Порівняльний аналіз планового, мережевого і підприємницького підходів до стратегічного маркетингу*

Параметр	Плановий підхід	Мережевий підхід	Підприємницький підхід
Характеристики менеджера	<ul style="list-style-type: none"> аналітичний розум суворий порядок тотальний контроль авторитарність несприйняття ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> комунікабельність довіра надійність бажання знизити ризик за рахунок кооперації 	<ul style="list-style-type: none"> активність незалежність передчуття схильність до ризику інноваційність розвиток інтуїції
Ділова формула	<ul style="list-style-type: none"> планування і виконання планів поступове зростання 	<ul style="list-style-type: none"> пошук і взаємодія на ринку поступовий розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> пошук і активні дії стрибокподібний розвиток
Ставлення до середовища	<ul style="list-style-type: none"> прийняття і адаптація збір інформації для прийняття рішення 	<ul style="list-style-type: none"> створення і реагування формування довгострокових відносин 	<ul style="list-style-type: none"> пошук і реалізація нових можливостей
Роль маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> стратегічний інструмент формування і відтворення потенційного попиту в довгострокові перспективі 	<ul style="list-style-type: none"> забезпечує стійкість і розвиток бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> тактичний інноваційний і креативний маркетинг як інструмент просування нових ідей, залучення інвестицій, підтримки поточної активності
Головна конкурентна перевага підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ефективна система планування і сильна організація 	<ul style="list-style-type: none"> розвиток соціального капіталу для забезпечення колективної конкурентоспроможності 	<ul style="list-style-type: none"> здатність швидко реагувати на поточні і потенційні можливості в зовнішньому середовищі

*Джерело: розроблено автором на основі [60, 72, 74].

Згідно з плановим підходом фірма отримує інформацію про ринок за допомогою проведення маркетингових досліджень. На їх основі

розробляються маркетингові плани, які потім реалізуються. З точки зору прихильників планового підходу основними завданнями розроблення маркетингової стратегії є сегментація ринку, позиціонування і розроблення маркетингових програм (комплексу маркетингу).

У мережевому підході обґрунтовується ключова роль управління міжфірмовими відносинами в стратегічному маркетингу. Аргументується, що взаємодія учасників ринку призводить до формування довгострокових відносин між ними. На зміну формальному плануванню приходять досвід повсякденної діяльності та взаємна адаптація економічних суб'єктів.

У підприємницькому підході здатність до дії замінює планування. Розвиток компаній відбувається шляхом постійного пошуку і використання нових ринкових можливостей.

Реалізація вищеописаних підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств неможлива без відповідного методичного забезпечення, що включає в себе використання різноманітних методів, які допомагають компанії досягати своїх маркетингових цілей.

Аналіз зарубіжної економічної теорії про побудову системи стратегічного маркетингу дозволяє стверджувати, що це складний та поетапний процес. При цьому, більшість авторів поділяють думку, що центральним елементом маркетингової системи є стратегія. Відтак процес побудови системи стратегічного маркетингу треба розпочинати саме з розробки стратегії. Існують різні наукові підходи формування стратегій маркетингу на підприємствах, що відрізняються регламентом здійснення стратегічних етапів, інструментами і методологією. Слід зазначити, що нижченаведені етапи відповідають актуальним тенденціям у сфері маркетингу, що дозволяє своєчасно реагувати на динамічні чинники зовнішнього середовища.

У таблиці 1.2.2 представлені підходи до формування стратегій маркетингу.

Основні підходи до розробки стратегій маркетингу*

№	О. Уолкер	Д. Кревенс	Г.-Г. Леттау	Г. Хулей
1	Аналіз корпоративної стратегії та стратегії розвитку	Ситуаційний аналіз	Визначення маркетингових цілей	Портфельний аналіз
2	Аналіз зовнішнього середовища, розгорнутий аналіз конкурентних переваг	Сегментування ринку	Визначення проблем фірми	Дослідження ринку
3	Аналіз ринкових можливостей та оцінка ринку, вибір привабливих сегментів	Розробка стратегії	Визначення альтернативних шляхів рішення кожної проблеми	Аналіз конкурентоспроможності (а також сегментування та вибір цільових сегментів)
4	Вибір напрямку розвитку компанії залежно від альтернативної позиції	Розробка маркетингової програми ринкової орієнтації	Формування варіантів стратегій з цілями фірми та вибір базової стратегії	Вибір стратегії для різних цільових ринків
5	Формулювання стратегії, її реалізація та контроль	Реалізація та контроль	Оцінка ефективності базової стратегії та їх реалізація	Реалізація стратегії

*Джерело: розроблено автором на основі [54, 58, 65, 75].

Здійснимо критичний аналіз даних підходів. Головним недоліком підходу О. Уолкера є диференціація маркетингового аудиту на окремі етапи – аналіз внутрішнього й зовнішнього середовищ. За такого відокремлення не враховується взаємовплив чинників, а деякі аспекти можуть вийти із поля зору дослідника. За підходом Д. Кревенса, за допомогою інструменту ситуаційного аналізу можливий аналіз лише поточного становища компанії, однак потенціал і перспективи мають велике значення при розробленні маркетингової стратегії. У підході Г. Г. Леттау і Г. Хулей відсутній контроль на останньому етапі, що не дає змоги визначити процес як циклічний.

Проведений аналіз дозволяє висунути тезу про те, що відповідно до уявлень різних авторів пріоритетні напрями та етапи стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств визначаються послідовністю аналізу складових їх господарської діяльності. На основі оцінки

можливостей організації (аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ) проводиться сегментування і позиціонування, що лежать в основі процесу формування конкурентної стратегії маркетингу. Завершальними етапами визначення маркетингової стратегії, на думку більшості вчених, є реалізація та контроль над запровадженими стратегіями.

Сформуємо етапи розробки та впровадження маркетингової стратегії на торговельних підприємствах, із зазначенням методичного забезпечення для кожного етапу (табл. 1.2.3). Важливо дотримуватись логіки послідовності вищезазначених етапів для ефективного використання методичного інструментарію стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Формування маркетингової стратегії підприємства передбачає проведення аналізу поточної стратегії, виявлення її переваг та недолік і прийняття рішення про її збереження чи внесення коректив. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ торговельних підприємств обумовлений необхідністю виявленню тих чинників, що можуть негативно / позитивно вплинути на обрану стратегію. Наступний етап – сегментація ринку, що передбачає вибір цільових сегментів із подальшим визначенням цільових потреб аудиторії, задоволення яких буде пріоритетним напрямком стратегічного управління маркетинговою діяльністю компанії.

Таблиця 1.2.3

Методичне забезпечення стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств на кожному етапі його здійснення*

Зміст етапу	Методи	Результат
1	2	3
Аналіз поточної маркетингової стратегії	Інтегральна оцінка стратегічної ситуації: кількісна версія SWOT-аналізу.	Обґрунтування розробки нової стратегії або продовження реалізації поточної стратегії. Звіт про готовність компанії до змін. Рекомендація нових стратегій розвитку.
Аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, складання прогностичних сценаріїв розвитку ринку	SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST (PESTEL), метод «Делфі», мозковий штурм, методи аналізу часових рядів, економіко-математичне моделювання.	Звіт, що містить перелік конкурентних переваг компанії, вузьких місць, перспектив і загроз компанії.

Продовження табл. 1.2.3

1	2	3
Аналіз діяльності конкурентів і визначення конкурентоспроможності підприємства	Матриця BCG, модель життєвого циклу товару, модель М. Портера «5 сил конкуренції», матриця ідентифікації конкурентів.	Аналітичний звіт.
Постановка стратегічних маркетингових цілей	Дерево цілей (декомпозиція), морфологічний аналіз, бізнес-інжиніринг, SMART-технологія.	Система цілей, задач і завдань щодо їх досягнення.
Сегментація ринку та визначення споживчого інтересу	Інструменти сегментації: за вигодами, описове та поведінкове сегментування, однопараметрична та багатопараметрична моделі.	Виділення цільового сегменту і портрету потенційного споживача.
Визначення цільового ринку і розробка рішень з позиціонування	Порівняльний аналіз, Побудова карт-схем сприйняття, оцінки емоційної складової.	Розробка унікальної торгової пропозиції (УТП), опис цільового ринку.
Аналіз базового товарного асортименту за групами	ABC-аналіз.	Висновки та рекомендації щодо складу асортименту підприємства.
Формування маркетингового комплексу та маркетингової стратегії, аналіз альтернатив	Матриця І.Ансоффа, матриця GE/McKinsey, модель Shell/DPM, модель ADL/LC, PIMS-аналіз.	Формулювання маркетингової стратегії, стратегічний план.
Попередня оцінка стратегії	Порівняння якісних характеристик із контрольними щодо відповідності загальній стратегії розвитку організації.	Комунікаційна стратегія, визначення цінності для клієнта, визначення ключових партнерів, стейкхолдерів.
Формування системи управління реалізацією стратегії	Системний підхід – розробка ключових елементів системи.	Перелік контрольних метрик для фіксування результатів, посадові інструкції відповідальних за реалізацію стратегії, програма маркетингу, вибір каналів комунікації.
Запуск пілотного проекту	Експертне оцінювання, порівняння отриманих результатів із заданими метриками.	Звіт, що містить інформацію про ризики, необхідні корективи.
Реалізація стратегії	Програма маркетингу, план маркетингових заходів.	Звіт проходження контрольних точок.
Оцінка результатів реалізації стратегії	Ринкові показники, показники конкурентоспроможності, показники задоволеності клієнта, рентабельність маркетингових витрат	Рішення про ефективність, про подальший розвиток стратегії.

**Джерело: розроблено автором на основі [2, 12, 19, 20, 22].*

Після цього слід провести аналіз базового товарного асортименту і виокремити групи, для яких будуть застосовуватись визначені маркетингові

інструменти. Розуміння товарної матриці, в свою чергу, дає змогу проаналізувати діяльність конкурентів і визначити своє місце на ринку.

Реалізація обраної стратегії є критичним процесом. Існують випадки, коли компанії не в змозі імплементувати обрану стратегію. Поширеними причинами цьому є помилкові висновки в процесі розробки стратегії або непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Оцінка і контроль реалізації стратегії як завершальний етап у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю забезпечує стійкий зворотній зв'язок. При цьому стратегія може змінюватись, переглядатись під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Механізм гнучкості забезпечується за рахунок ефективних інструментів оцінки маркетингової стратегії й контролем за її реалізацією. Відтак встановлюються контрольні точки, ключові показники і метрики щодо яких оцінюються результати різних етапів.

Запропонований підхід охоплює всі сторони діяльності торговельних підприємств, враховує їх слабкі і сильні сторони, ринкові загрози і можливості. Таким чином, компанія може формувати свої конкурентні переваги й брати їх за основу під час стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Як зазначалось раніше, для кожного етапу передбачається відповідні методи й інструменти, що дозволяють зробити якісні висновки. Цей перелік методів не є вичерпним. Підприємство ухвалює рішення про доцільність їх використання залежно від галузі функціонування, розміру компанії та інших наявних ресурсів.

Отже, характер розроблення стратегічних маркетингових рішень і способів їх реалізації є основними критеріями виокремлення трьох підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю: плановий, мережевий та підприємницький. Менеджери можуть віддавати перевагу різним підходам у практиці управління. Використання мережевого підходу в управлінні торговельними підприємствами не виключає стратегічного планування та управління, орієнтованого на дію. Ці моделі цілком можуть співіснувати. Тому менеджери повинні вирішувати проблему збалансованості їх використання. Стратегічне планування поступово поступається місцем стратегічному баченню, відбувається процес інтеграції планування і виконання, а стратегія

формується як результат інтерактивної взаємодії партнерів. Центральними завданнями управління стратегічним маркетингом у компанії стають визначення меж мережі та складу її учасників, вибір рівня координації взаємодії з партнерами, управління мережевим контекстом і ринковою позицією. Головні маркетингові параметри формуються в процесі постійної взаємодії учасників ринку та їх взаємної адаптації, а не встановлюються для реалізації разової угоди. Відтак реалізація запропонованих підходів неможлива без відповідного методичного забезпечення. Кожен етап здійснення стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств передбачає використання відповідних інструментів і методів.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Тенденції сучасного українського ринку кормів для домашніх тварин у контексті конкурентного аналізу галузі

У більшості мешканців України є домашні тварини, серед яких найпопулярніші – це кішки і собаки. Вітчизняний ринок кормів для домашніх тварин увійшов до європейського сегменту ТОП-3 за темпами зростання. За даними сайту Worldatlas, в Україні налічується понад 5 млн собак, які живуть із людьми [79]. Це вже близько до показників країн-лідерів: у Франції – 8,8 млн, а також в Італії та Польщі (по 7,5 млн). Україна посідає друге місце у світі за кількістю котів у розрахунку на одного мешканця (17 домашніх улюбленців на 100 осіб). Вищим цей показник є лише у США: 24 на 100 відповідно. Чисельність українців, які завели собі чотирилапих улюбленців, стрімко збільшується, що, своєю чергою, сформувало вітчизняний ринок послуг для домашніх тварин – від їжі до сервісів, який наразі посідає 2 місце за швидкістю зростання в Європі. Зокрема на рис. 2.1.1 зображена динаміка ринку кормів для домашніх тварин в Україні за даними Euromonitor [78].

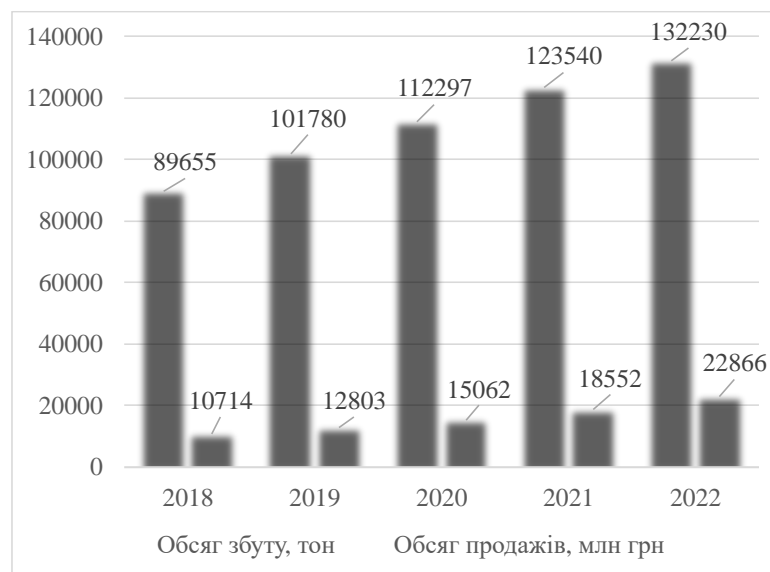


Рис. 2.1.1. Динаміка українського ринку кормів, 2018-2022 рр.*

*Джерело: розроблено автором на основі [78].

Зберігається щорічна динаміка приросту обсягів продажу кормів для домашніх тварин в Україні. Середній рівень приросту зберігається на рівні 10%. За даними показниками можна спрогнозувати ріст цього сегменту бізнесу і надалі.

Експорт кормів для домашніх тварин має тенденцію до зростання за рахунок розширення ринку збуту компанії ТОВ «Компанія № 4». Так, у 2019 р. експорт становив 13% від загального обсягу виробництва, у 2020 р. – 17%, у 2021 р. – 19%. Вихід основних українських експортерів на нові ринки збуту трансформує географічну структуру експорту: компанії збільшують ринки за рахунок поставок до країн ЄС, а також країн Азії [79].

Активний темп зростання імпорту спостерігаються в грошовому вираженні, що пояснюється зниженням цін імпорту на корм для домашніх тварин у 2019 р. У 2020-2022 рр. ціни на імпортований корм зросли, що пояснює стрімкі темпи приросту в грошовому вираженні. Основними імпортованими кормами для домашніх тварин є вологий і сухий корм для котів і собак. Інші імпортовані продукти складають сировину для виготовлення корму, кормові добавки, спеціалізовані лікувальні корми, ласощі для домашніх тварин. За даними Митної служби України побудуємо графік динаміки імпорту кормів для домашніх тварин в Україну за 2019-2022 рр. (рис. 2.1.2).

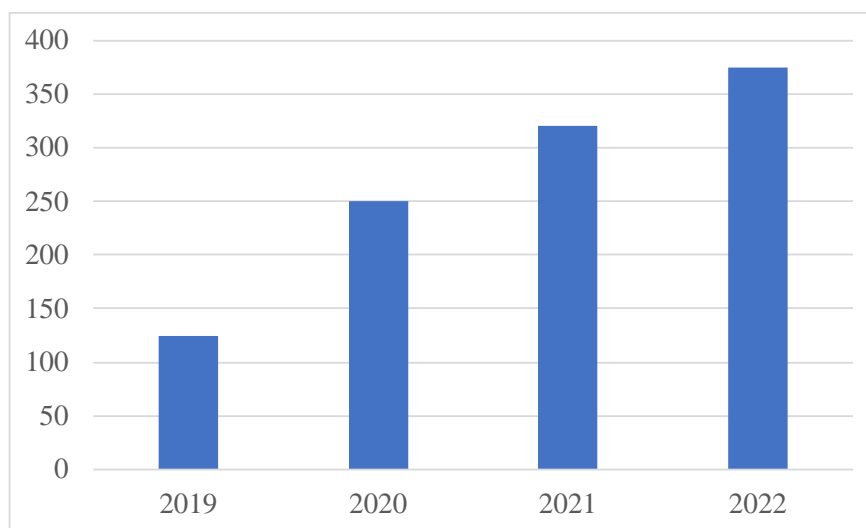


Рис. 2.1.2. Динаміка імпорту в Україну

кормів для домашніх тварин у натуральному виразі, 2019-2022 рр., тис. тон*

*Джерело: розроблено автором на основі [79].

У 2022 р. корм для домашніх тварин постачали 78 компаній, з яких найбільші імпортери – це компанії «Компанія № 2», «Компанія № 3», їхня сумарна частка у 2022 р. склала понад половину (56,4%) загального обсягу поставок [78].

Портрет споживача зоотоварів: люди, які мають тварин, готові витратити на них гроші, на догляд та утримання, у більшості випадків це жінки. Більше половини власників вихованців – це люди віком приблизно від 35 до 55 років. Найчастіше ця група купує тварин на тлі стабільного фінансового стану. «Міленіали» (вік приблизно від 24 до 34 років) часто заводять вихованця як надійного друга і прагнуть проводити з ним якомога більше часу.

У межах виконання кваліфікаційної роботи проведено аналіз інтернет-аудиторії споживача, частота запитів у Google аналізувалася за такими словами, як зоомагазин, зоомакет. Кількість запитів за нижчезазначеними словами засвідчує тенденцію до зростання (рис. 2.1.3). Особливо це помітно у випадку з пошуковим словом «зоомагазин» (зокрема, у травні 2022 р. кількість запитів зростає на 246% порівняно з квітнем 2022 р.).

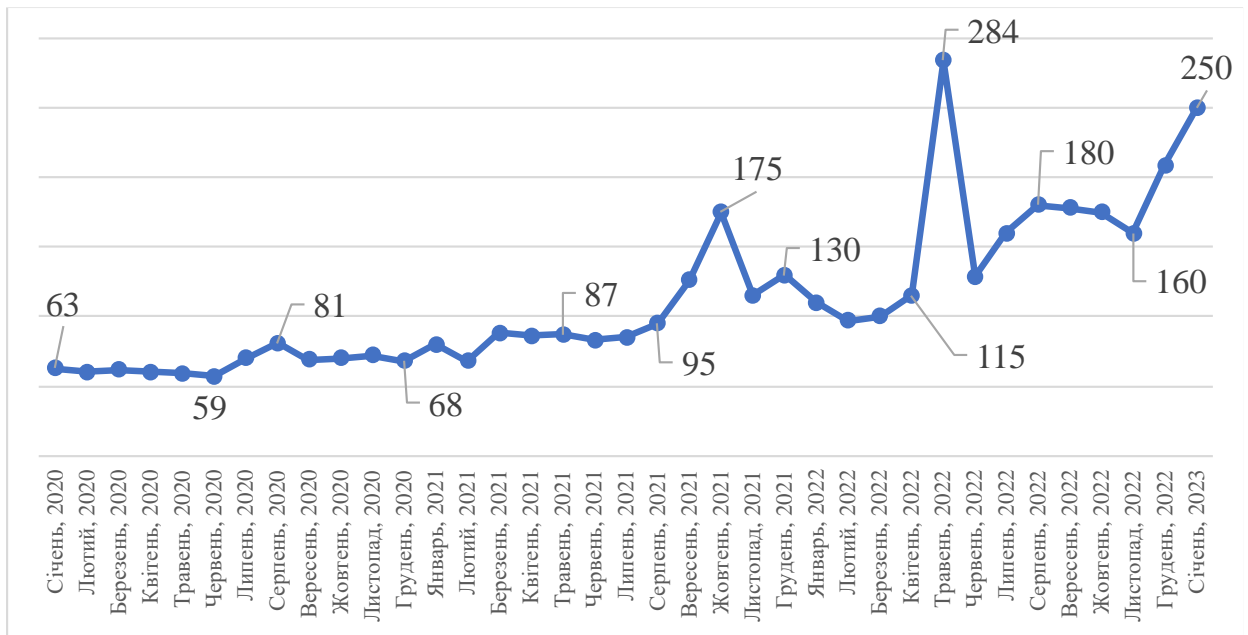


Рис. 2.1.3. Динаміка кількості запитів «зоомагазин»

у пошуковій системі Google у 2020-2022 рр., тис. звернень*

*Джерело: розроблено автором на основі [81].

Товари для тварин переважно реалізуються через супермаркети (38%) та зоомагазини – переважно мережі (32%), останнім часом набирає популярності онлайн-канал реалізації товарів (8%), також суттєву частку в споживанні товарів сформували ветеринарні клініки (9%).

Український ринок зоомагазинів не консолідований і здебільшого представлений невеликими магазинами біля будинку площею 20-50 кв. м. Але є лідер – мережа зоомакетів Master Zoo, що відкрила 99 точок по всій Україні, включаючи Інтернет-магазин із 2020 року.

Попит на ринку не має підстав для зниження, оскільки міські жителі вважають за краще купувати готовий корм, аніж його інгредієнти. Структура споживання найближчим часом збереже тенденцію до більшого споживання сухого корму. Дедалі більше людей в Україні вважає домашніх тварин членами своєї сім'ї. Гуманізація домашніх тварин призводить до гуманізації кормів для домашніх тварин. Годувати своїх улюбленців люди бажають високоякісними, органічними, натуральними продуктами. Одним із факторів, що посилив цю тенденцію, стала пандемія COVID-19, оскільки власники більше часу почали проводити зі своїми вихованцями.

В асортименті як зовнішніх, так і внутрішніх виробників спостерігається розширення лінійки спеціалізованих кормів у середньому та високому цінових сегментах. Попит на такі товари формується під впливом підвищеної уваги покупців до здоров'я своїх вихованців і наявності подібних виробів у світових брендів.

Нині складно спрогнозувати тенденцію розвитку ринку кормів в Україні, оскільки в умовах війни потреба в товарах для тварин значно зменшується і не є першочерговою. Варто зазначити, що відносно стабільність у збуті зоотоварів зберігають за собою саме інтернет-магазини. Наразі саме вони найкраще можуть забезпечити клієнтів потрібним товаром і доставити його в різні точки України, хоча і час доставки може бути збільшений через активність бойових дій на деяких територіях України.

На основі досліджень українського ринку кормів для домашніх тварин було виокремлено такі тенденції:

1. Зростаюча популярність натурального харчування. Більше власників тварин звертають увагу на якість і склад кормів та віддають перевагу натуральному харчуванню, що включає свіжі м'ясо, овочі і фрукти, органічні продукти. Також вони звертають увагу не лише на інгредієнти у складі раціонів, а й на вміст нутрієнтів.

2. Розвиток технологій та інновацій. Виробники кормів для тварин генерують нові способи поліпшення якості та корисності своїх продуктів, такі як використання спеціальних інгредієнтів, які підтримують здоров'я та довголіття тварин за рахунок використання прогресивних технологічних рішень і наукових досліджень у цій галузі.

3. Розширення свідомості споживачів. Збільшення обсягів інформації та наукових досліджень щодо кормів для тварин призвело до розширення свідомості споживачів та урізноманітнення їх вимог до якості та безпеки кормів.

4. Зростання конкуренції. З появою нових виробників та продуктів з'являється більше варіантів для споживачів, що призводить до зростання конкуренції між виробниками.

5. Збільшення попиту на екологічно чисті корми. Споживачі все більше звертають увагу на екологічність та безпеку продуктів для своїх тварин, тому виробники створюють корми зі складових, які відповідають цим вимогам.

6. Розширення асортименту. Виробники створюють корми для різних порід тварин та різних вікових груп, а також спеціалізовані корми для тварин з певними проблемами зі здоров'ям, що дає більше варіантів вибору.

7. Збільшення популярності кормів преміум та суперпреміум класу. Споживачі все більше орієнтуються на продукти вищого класу з більш високою якістю та складом, готові платити більше за корми, які задовольняють їх вимоги.

8. Розвиток продажів онлайн. Зростання популярності електронної комерції та зручність покупок в Інтернеті призводить до того, що багато виробників кормів для тварин пропонують свої продукти в онлайн-магазинах.

9. Використання соціальних медіа. Більше виробників та магазинів використовують соціальні медіа для просування своїх продуктів та комунікації зі споживачами [77, 78, 79].

Узагальнюючи, зазначимо, що тенденції на українського ринку кормів для котів та собак вказують на те, що споживачі все більше звертають увагу на якість та склад продуктів, що зумовлює нарощення конкуренції між виробниками та зростання інновацій в галузі.

Слід також звернути увагу на зміну раціону харчування котів і собак після початку повномасштабної війни. Так, за актуальними даними маркетингового дослідження, проведеного компанією Gradus Research на замовлення ТОВ «Компанія № 1», власники домашніх тварин незначно змінили свою поведінку та раціон улюбленців. На рис. 2.1.4 зображені результати соціологічного опитування про зміну раціону харчування для котів (опитування пройшли 504 респонденти).

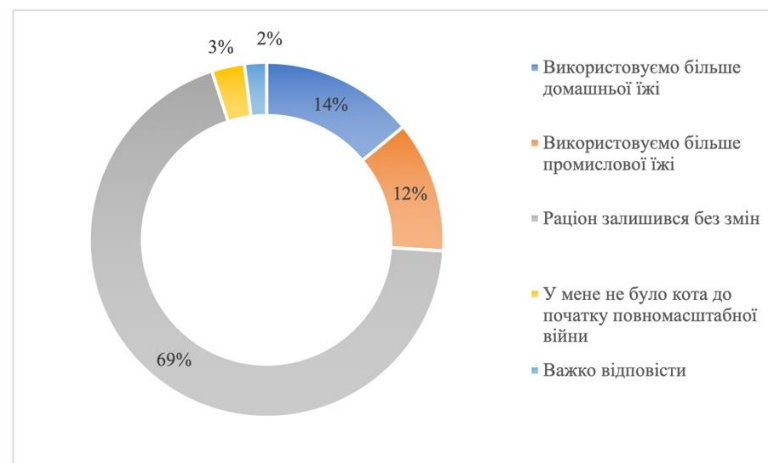


Рис. 2.1.4. Зміна раціону харчування котів після початку повномасштабної війни*

*Джерело: розроблено автором на основі [8].

14% респондентів почали використовувати більше домашньої їжі в раціоні котів. Для українського ринку кормів – це втрати частки населення, що

годують тварин промисловим кормом. Так, основною причиною цього є зниження рівня платоспроможності власників тварин. 12% респондентів почали годувати свої котів більше промисловими кормами за порадою продавця в точці продажу або ветеринарного лікаря.

На рис. 2.1.5 зображені результати соціологічного опитування про зміну раціону харчування для собак (опитування пройшли 424 респонденти).

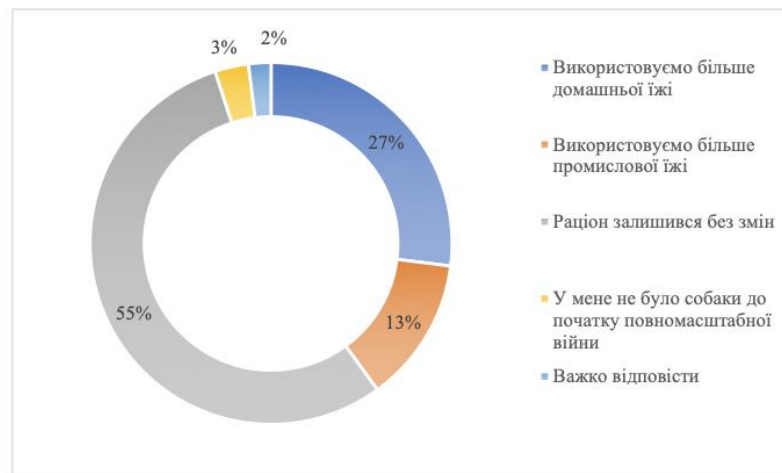


Рис. 2.1.5. Зміна раціону харчування собак після початку повномасштабної війни*

*Джерело: розроблено автором на основі [8].

27% респондентів почали використовувати більше домашньої їжі в раціоні собак через зниження рівня платоспроможності власників тварин. Проте, ця частка є більшою, ніж при зміні раціонів котів. Це пов'язано з тим, що харчування собак промисловими кормами є дорожчим через більшу норму щоденного раціону. 13% респондентів почали годувати своїх собак більше промисловими кормами за порадою продавця в точці продажу, ветеринарного лікаря або знайомих власників собак.

Основними гравцями на ринку кормів для домашніх тварин є «Компанія № 1», «Компанія № 2», «Компанія № 3», «Компанія № 4». На рис. 2.1.6 зображені частки підприємств на ринку кормів України за даними 2022 р.

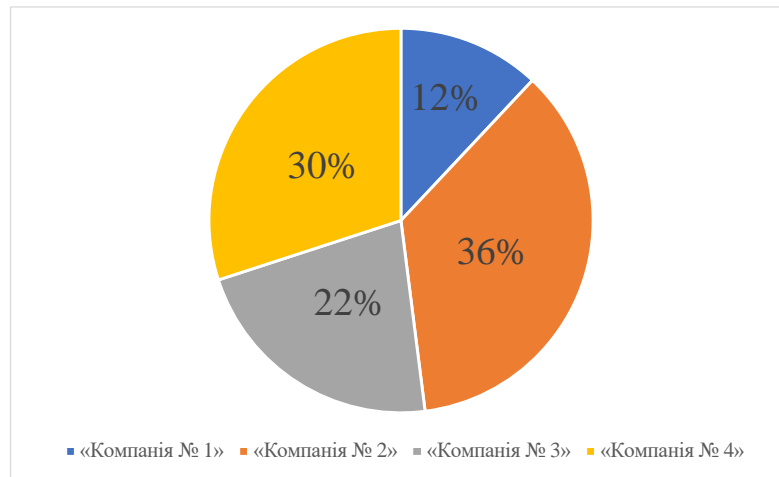


Рис. 2.1.6. Частка ринку основних гравців українського ринку кормів для домашніх тварин, 2022, %

**Джерело: розроблено автором на основі [78].*

Посилення конкуренції зумовлює використання визначеними учасниками ринку прогресивних маркетингових систем, звернення до міжнародного досвіду та впровадження бенчмаркінгу в операційну діяльність, а також впровадження ефективних механізмів управління маркетингом.

Визначимо рівень концентрації українського ринку кормів для домашніх тварин за індексом Херфіндаля-Хіршмана ІНН за формулою:

$$ІНН = \sum_{i=1}^n y^2 \quad (1).$$

$$ІНН = 36^2 + 22^2 + 30^2 + 12^2 = 2824.$$

Індекс Херфіндаля-Хіршмана складає $2824 > 1000$, що дозволяє віднести ринок кормів до першого типу – сильно концентрований ринок (висока конкуренція, відчутна ринкова влада підприємств).

Також розрахуємо індекс Розенблюта, щоб визначити рівень монополізації ринку (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Ранжування часток підприємств на ринку кормів України*

Підприємство	Частка ринку (i)	Порядковий номер (r _i)	i*r _i
«Компанія № 1»	12%	4	48
«Компанія № 2»	36%	1	36
«Компанія № 3»	22%	3	66
«Компанія № 4»	30%	2	60
		Σ	210

**Джерело: розроблено автором.*

Індекс Розенблота розраховуємо за формулою:

$$I_r = 1/2 * (\sum_{i=1}^n r_i * i) \quad (2).$$

$$I_p = 1/(2 * 210 - 1) = 0,0024.$$

Індекс Розенблота складає $0,0024 < 1$, і це дає змогу зробити висновок, що ринок не є монополізованим.

Можна зробити висновок, що ринок кормів для домашніх тварин в Україні має високий рівень концентрації, оскільки на ринку домінують декілька провідних гравців та спостерігається зростання конкуренції. Існують достатньо високі вхідні бар'єри нових гравців, адже лідери ринку мають низку переваг від ефекту масштабу.

Один із головних факторів, який забезпечує виживання підприємства в умовах нестабільності та його успішний розвиток, – це зростання ринкової конкуренції, а також прискорення науково-технічного прогресу в усіх сферах.

Для конкурентного аналізу галузі необхідно провести складне та багатофакторне дослідження, яке базується на системній оцінці показників, що відображають різні аспекти його діяльності та формують конкурентоспроможність. Визначимо конкурентні позиції лідерів галузі на ринку за допомогою методу профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності).

Проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємств на вітчизняному ринку кормів для котів та собак за такими показниками: якість продукції; повнота асортименту; цінова політика; інвестиційний клімат; рівень маркетингової підтримки; рівень управління.

Експертні оцінки підприємств за шести бальною шкалою за визначеними критеріями конкурентоспроможності підприємств наведені в таблиці 2.1.2 (0 – мінімальний бал, 6 – максимальний бал).

Аналіз ключових критеріїв конкурентоспроможності підприємств
на українському ринку кормів для домашніх тварин*

	Критерії конкурентоспроможності					
	Якість продукції	Повнота асортименту	Цінова політика	Інвестиційний клімат	Рівень маркетингової підтримки	Рівень управління
Вага критеріїв	0,3	0,15	0,15	0,05	0,2	0,15
Підприємство						
«Компанія № 1»	5	6	6	6	6	6
«Компанія № 2»	3	5	6	4	6	5
«Компанія № 3»	2	4	4	4	3	4
«Компанія № 4»	4	6	6	5	4	5

*Джерело: розроблено автором.

Метод багатокутника конкурентоспроможності передбачає розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства як сумарну площу багатокутника. Для цього розрахуємо зважені експертні оцінки підприємств і площі багатокутників (табл. 2.1.3) за формулою:

$$КСП = r_{i1} * r_{i2} + r_{i2} * r_{i3} + r_{i3} * r_{i4} + r_{i4} * r_{i5} + r_{i5} * r_{i6} + r_{i6} * r_{i1} \quad (3).$$

Таблиця 2.1.3

Розрахунок КСП за методом багатокутника конкурентоспроможності*

	Критерії конкурентоспроможності						Площа
	Якість продукції	Повнота асортименту	Цінова політика	Інвестиційний клімат	Рівень маркетингової підтримки	Рівень управління	
Вага критеріїв	0,3	0,15	0,15	0,05	0,2	0,15	
Підприємство							
«Компанія № 1»	1,5	0,9	0,9	0,3	1,2	0,9	5,220
«Компанія № 2»	0,9	0,75	0,9	0,2	1,2	0,75	3,345
«Компанія № 3»	0,6	0,6	0,6	0,2	0,6	0,6	1,680
«Компанія № 4»	1,2	0,9	0,9	0,25	0,8	0,75	3,815

*Джерело: розроблено автором.

На основі таблиці 2.1.3 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (КСП) підприємств (рис. 2.1.7).

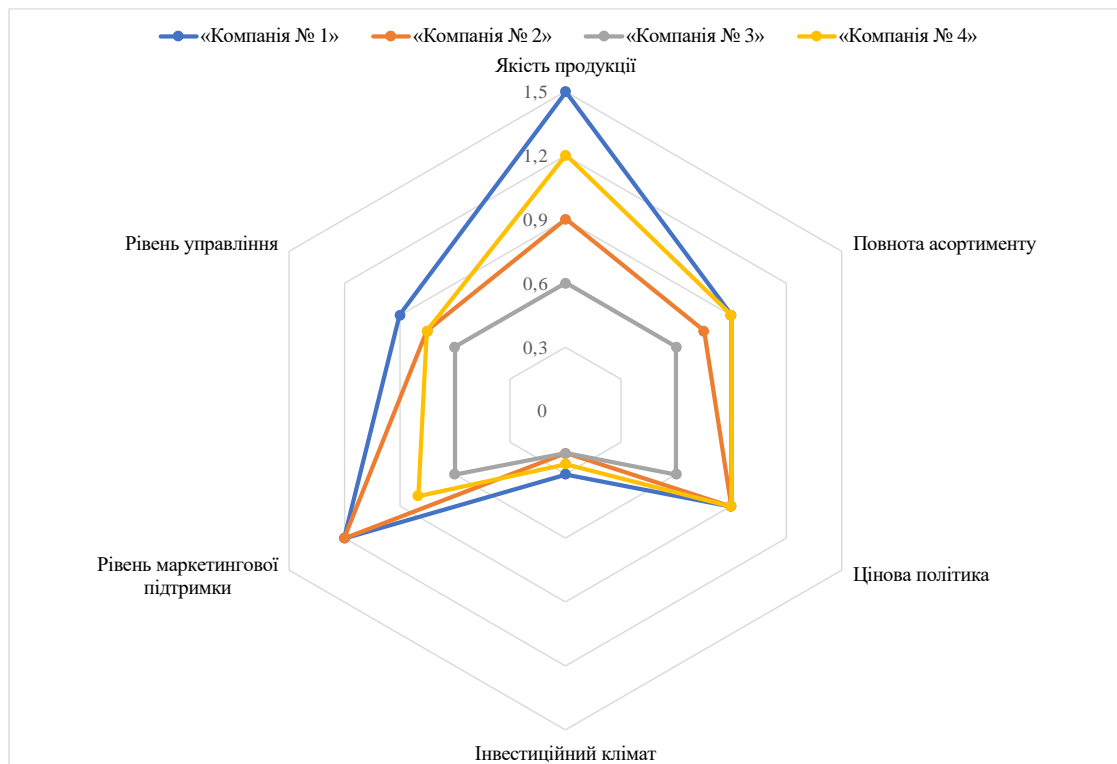


Рис. 2.1.7. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств на вітчизняному ринку кормів для котів та собак*

*Джерело: розроблено автором.

У таблиці 2.1.4 здійснимо ранжування підприємств.

Таблиця 2.1.4

Конкурентоспроможність підприємств*

№	Підприємство	КСП	Ранг
1	«Компанія № 1»	5,220	1
2	«Компанія № 2»	3,345	3
3	«Компанія № 3»	1,680	4
4	«Компанія № 4»	3,815	2

*Джерело: розроблено автором.

Аналіз конкурентоспроможності досліджуваних підприємств за методом профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності) дозволяє стверджувати, що ТОВ «Компанія № 1» є беззаперечним лідером галузі.

Тому доцільно запропонувати заходи, які допоможуть підприємству ТОВ «Компанія № 1» утримувати свої позиції, а саме:

- оптимізація використання фінансових ресурсів за рахунок впровадження інноваційних технологій виробництва та збуту продукції;

- активна маркетингова політика, що включає в себе: підвищення уваги до маркетингової системи, вивчення покупців та факторів, які впливають на покупку, каналів збуту та конкурентів, а також підвищення маркетингової активності через промо-акції;
- проведення цінових досліджень та запровадження політики гнучких цін;
- залучення кваліфікованого персоналу та налаштування ефективної системи управління на підприємстві;
- виконання вимог соціальної відповідальності;
- виявлення недоліків товарів-аналогів серед конкурентів;
- управління товарним асортиментом (оптимізація портфелю);
- розширення мережі торгових представників для реалізації продукції.

Отже, сучасний український ринок кормів для котів та собак є досить розвиненим. Основні тенденції включають популярність натурального харчування, зростання попиту на екологічно чисті та органічні корми, розвиток продуктів для спеціальних дієт, зменшення використання зернових кормів та зростання попиту на корми преміум і супер преміум класу. Враховуючи ці тенденції, виробники кормів для домашніх тварин намагаються розширювати асортимент та пропонувати якісніші та більш інноваційні продукти, щоб задовольнити потреби споживачів. Також, слід зазначити, що ринок має високий рівень концентрації, адже більша частка ринку належить чотирьом основним гравцям, які мають в портфелі декілька брендів одночасно. Споживачі мають можливість вибирати з різноманітних брендів та продуктів, що є перевагою для них. Аналіз конкуруючих підприємств на досліджуваному ринку засвідчив, що ТОВ «Компанія № 1» є лідером у галузі і вирізняється з-поміж конкурентів. Це свідчить про те, що маркетингова діяльність компанією провадиться ефективно. Водночас були сформовані рекомендації для закріплення позицій на ринку.

2.2. Аналітичне забезпечення стратегічного управління маркетингової діяльності ТОВ «Компанія № 1»

Бренд ТОВ «Компанія № 1» є провідним світовим брендом на ринку кормів для домашніх тварин в Україні. Це світовий лідер у галузі харчування домашніх тварин. Компанія була заснована у 1968 році у французькому містечку Гар ветеринарним лікарем Жаном Каттаром. Нині штаб-квартира розміщується в місті Емарг на півдні Франції. Компанія пропонує широкий асортимент кормів для котів та собак різних порід та вікових категорій, включаючи сухі і вологі корми. Компанія активно співпрацює з ветеринарними клініками та вченими з усього світу, що дозволяє їй розробляти інноваційні продукти та підтримувати здоров'я тварин [82].

ТОВ «Компанія № 1» – офіційний імпортер кормів для котів та собак французького виробника кормів. Бренд в Україні представлений із 2003 року. ТОВ «Компанія № 1» продає як повсякденні, так і ветеринарні дієти для тварин, що враховують індивідуальні потреби кішок і собак. Компанія займається розробкою все більш точних дієтологічних рішень для задоволення специфічних потреб домашніх тварин і здійснює продаж таких товарів: корм для кошенят; корм для дорослих котів; корм для цуценят; корм для дорослих собак; ветеринарні дієти. ТОВ «Компанія № 1» позиціонує себе на ринку як бренд супер-преміум сегмента та є одним із найдорожчих на українському ринку кормів для домашніх тварин.

Для продажу своєї продукції ТОВ «Компанія № 1» використовує різноманітні канали збуту, зокрема це роздрібна торгівля у спеціалізованих зоомагазинах, ветеринарних клініках та аптеках, оптові продажі великим дистриб'юторам та інтернет-магазинам. Таким чином, компанія використовує різноманітні канали збуту, що дозволяє їй забезпечувати доступність своїх продуктів для широкого кола споживачів в Україні.

Офіційна інформація про компанію доступна на вебсайті youcontrol.com.ua. ТОВ «Компанія № 1» була зареєстрована 12.10.2005 в місті Києві. Організаційно-

правова форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю. Розмір статутного капіталу складає 3 068 900 грн. На момент останнього оновлення даних 15.04.2023 статус організації – «не перебуває в процесі припинення» [80].

Додаткова інформація про контрагента ТОВ «Компанія № 1» наведена у таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Офіційна інформація про контрагента ТОВ «Компанія № 1»*

Показник	Основна інформація
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія № 1»
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<i>Основна:</i> 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками <i>Другорядні:</i> 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах
Відомості про органи управління юридичною особою	Загальні збори учасників ; Дирекція ; Наглядова рада
Податковий борг	Платник податків не має податкової заборгованості
Ознака прибутковості	Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій

*Джерело: розроблено автором на основі [80].

Для аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Компанія № 1» слід розглянути організаційну структуру, яка здійснює маркетингові функції на підприємстві. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства – об'єкта дослідження здійснює бренд-команда, яку очолює бренд-менеджер кожного каналу продажів: канал роздрібних продажів, канал

спеціалізованих продажів – робота з ветеринарними клієнтами і заводчиками. У Додатку Е наведена організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Компанія № 1». За своїм типом вона є лінійно-функціональною. Усі стратегічні рішення з управління маркетинговою діяльністю розробляються бренд-командою й остаточно затверджуються директором відповідного каналу. Проаналізуємо показники комплексу маркетингу ТОВ «Компанія № 1» за моделлю «4Р» Дж. Маккарті (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Компанія № 1»*

Елемент комплексу	Характеристика
Товар	Повнораціонні сухі та вологі корма для котів та собак, що розробляються на основі нутрієнтного підходу. Продукт відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки.
Ціна	Супер-преміум сегмент. Кінцева ціна для власників домашніх тварин встановлюється не підприємством, а суб'єктами каналів розподілу, так як компанія працює за моделлю В2В. ТОВ «Компанія № 1» встановлює рекомендовану роздрібну ціну.
Розподіл	Розвинена мережа дистрибуції: <ul style="list-style-type: none"> • традиційний роздріб – зоомагазини та інтернет-магазини; • спеціалізований роздріб – ветеринарні клініки та аптеки, розплідники; • дистриб'ютори.
Просування	Рекламні кампанії (у соціальних мережах, на радіо, публікації в ветеринарних журналах). Брендування торгових точок та встановлення обладнання. Розміщення POS-матеріалів. Промо-активності. Участь в ветеринарних конференціях, виставках котів та собак, робота з притулками та розплідниками. Співпраця з майбутніми ветеринарами (навчальні програми для студентів, розвиток мережі амбасадорів бренду).

**Джерело: розроблено автором.*

Компанія використовує стратегію просування на ринку. Вона полягає в стимулюванні каналів збуту до накопичення товарів та збільшення їх рівня дистрибуції на полицях, посилення свого впливу на ринку та підвищення обсягів продажів. Це досягається шляхом надання знижок клієнтам за виконання комерційної політики та постійних промо-активностей. Також ТОВ

«Компанія № 1» регулярно проводить маркетингові дослідження та виявляє актуальні потреби споживачів. Компанія постійно переглядає портфель своїх продуктів і розширює асортименту лінійку. Широкий вибір раціонів є однією з найголовніших переваг підприємства, адже таким чином вони можуть охопити більшу частку власників котів та собак.

Бренд-команда досліджуваного підприємства орієнтована на довгострокові результати, а не швидкі успіхи. Відтак стратегія просування на ринку ТОВ «Компанія № 1» є динамічною та адаптивною, змінюється в залежності від зміни ринкових умов, попиту та конкуренції. У Додатку Ж наведений детальний перелік інструментів комплексу маркетингових комунікацій, які активно використовуються підприємством для здійснення маркетинг-менеджменту.

Для аналізу стратегічних характеристик ринкового середовища та внутрішнього потенціалу ТОВ «Компанія № 1» використаємо інструмент SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це інструмент, який дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) маркетингової діяльності компанії. Дане дослідження дозволить виявити конкурентні переваги підприємства в порівнянні з іншими гравцями в рамках досліджуваної галузі та поточної ситуації на українському ринку кормів для домашніх тварин, а також виділити ключові фактори, які впливають на маркетингову діяльність компанії, та розробити стратегію, яка забезпечить її успішний розвиток.

Проведемо аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на маркетингову діяльність ТОВ «Компанія № 1» за допомогою експертних оцінок. Початковий етап SWOT-аналізу досліджуваного підприємства наведений нижче в таблиці 2.2.3.

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Компанія № 1»*

Сильні сторони (S – Strengths)	Слабкі сторони (W – Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Високоякісна продукція • Широкий асортимент продукції • Високий рівень фінансової стабільності • Розвинена збутова мережа (ефективне партнерство) • Оптимальна цінова політика (ціна-якість) • Досвідчена бренд-команда та торгова команда • Висока репутація бренду та лояльність споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> • Брак інформації про стан ринку і конкурентів • Відсутні прямі канали продажу • Обмеження в проведенні маркетингових активностей з боку глобальної команди • Недостатня чисельність фахівців з маркетингу та дублювання функцій
Можливості (O – Opportunities)	Загрози (T – Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання галузі та популяції домашніх тварин • Підвищення рівня обізнаності власників домашніх тварин про правильний підбір раціонів • Розвиток нових каналів збуту • Розробка і реалізація оптимальної маркетингової стратегії • Розробка системи інтегрованих маркетингових комунікація (омніканальність) • Робота з новими групами потенційних споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення конкурентної боротьби в галузі • Поява нових гравців на ринку • Зниження доходів населення та купівельної спроможності споживачів • Нестабільність постачань імпортої продукції • Регуляторні обмеження на ввезення кормів для домашніх тварин • Підвищення вартості сировини

**Джерело: розроблено автором.*

Даний аналіз дозволяє стверджувати, що найбільш загрозливими аспектами для ТОВ «Компанія № 1» є зниження доходів населення, їх купівельної спроможності та труднощі з логістикою. Війна в Україні внесла значні корективи майже в усі бізнес-процеси підприємства. Багато торгових точок було зруйновано, деякі продавці вимушено припинили свою господарську діяльність. Для поступового відновлення довоєнних рівнів продажів керівництвом компанії було прийнято рішення впровадити програму підтримки партнерам, які зазнали значних втрат у зв'язку з військовою ситуацією в країні. Так, ТОВ «Компанія № 1» призначали грошові виплати партнерам і надавали додаткові знижки на закупівлю продукції клієнтам для реконструкції їх бізнесу. Наразі попередній аналіз українського ринку кормів

для котів та собак засвідчив поточне зростання галузі та збільшення популяції домашніх тварин. На це також вплинула тенденція до адопції покинутих тварин під час евакуації, або тих, що були врятовані з тимчасово окупованих територій. Незважаючи на складну економічну та політичну ситуацію в країні, ТОВ «Компанія № 1» продовжує посилювати свої сильні сторони й інвестувати в маркетингову діяльність, щоб утримувати свої лідируючі позиції на ринку. Так, реалізація оптимальної маркетингової стратегії, гнучка цінова політика, широкий асортимент підприємства дозволить йому розвивати нові канали збути та охоплювати ширші цільові аудиторії. Відтак основними складовими ефективною маркетинговою стратегією ТОВ «Компанія № 1» є утримання позиції лідера на ринку, зміцнення бренду та підвищення рівня обізнаності споживачів про науково-обґрунтований підхід до харчування котів та собак.

SWOT-аналіз дав змогу провести комплексний аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства. Логічним продовження цього дослідження буде проведення TOWS-аналізу. TOWS-аналіз (або матриця TOWS) є інструментом стратегічного планування, який допомагає підприємствам та організаціям розробляти стратегії, виокремлюючи стратегічні альтернативи на основі відповідності між внутрішніми і зовнішніми факторами. Він полягає у встановленні взаємозв'язку між факторами з різних секторів SWOT-аналізу. TOWS-аналіз дозволяє виокремити чотири основні стратегії. Стратегії WT «слабкості – загрози» (mini-mini) мають на меті мінімізувати слабкості та загрози; стратегії WO «слабкості – можливості» (mini-maxi) – мінімізувати слабкості й одночасно максимізувати можливості; стратегії ST «сили – загрози» (maxi-mini) – максимально розвинути сили і мінімізувати загрози; стратегії SO «сили – можливості» (maxi-maxi) – максимізувати одночасно сили і можливості [2].

TOWS-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Компанія № 1» дасть змогу використати знання про внутрішні та зовнішні фактори для здійснення змін, які допоможуть компанії досягти своїх цілей та розширити свої

можливості. Зокрема, запропонувати можливі стратегії та напрямки стабільного розвитку підприємства; визначити ризики, які можна уникнути чи нівелювати їх вплив при реалізації стратегії та розробити план управління ними; пріоритезувати ті чинники, які найбільш позитивно впливають на діяльність компанії. У таблиці 2.2.4 наведена TOWS-матриця та сформовані відповідні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1».

Таблиця 2.2.4

Матриця TOWS-аналізу маркетингової діяльності
ТОВ «Компанія № 1»*

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Зростання галузі та популяції домашніх тварин 2. Підвищення рівня обізнаності власників домашніх тварин про правильний підбір раціонів 3. Розвиток нових каналів збуту 4. Розробка і реалізація оптимальної маркетингової стратегії 5. Розробка системи інтегрованих маркетингових комунікація (омніканальність) 6. Робота з новими групами потенційних споживачів	1. Посилення конкурентної боротьби в галузі 2. Поява нових гравців на ринку 3. Зниження доходів населення та купівельної спроможності споживачів 4. Нестабільність постачань імпортової продукції 5. Регуляторні обмеження на ввезення кормів для домашніх тварин 6. Підвищення вартості сировини
1. Високоякісна продукція 2. Широкий асортимент продукції 3. Високий рівень фінансової стабільності 4. Розвинена збутова мережа (ефективне партнерство) 5. Оптиміальна цінова політика (ціна-якість) 6. Досвідчена бренд-команда та торгова команда 7. Висока репутація бренду та лояльність споживачів	<i>S-O «maxi-maxi» стратегії:</i> – Утримання лідерських позицій на ринку за рахунок посилення конкурентних переваг. – Розширення асортименту та дотримання гнучкої цінової політики. – Збільшення інвестицій в маркетингову діяльність, продуктові й технологічні інновації. – Відкриття власних офлайн-магазинів. – Зміцнення іміджу компанії за допомогою реалізації корпоративної соціальної відповідальності.	<i>S-T «maxi-mini» стратегії:</i> – Збільшення промо-активностей для клієнтів та власників котів та собак (система знижок та програми лояльності). – Відкриття додаткових складських локацій в безпечних регіонах України. – Збільшення дистрибуції та візуальної представленості в торгових точках. – Розробка мотиваційної програми для продавців-консультантів. – Проведення дослідження цінової еластичності на ринку.

Слабкі сторони	Можливості	Загрози
1. Брак інформації про стан ринку і конкурентів 2. Відсутні прямі канали продажу 3. Обмеження в проведенні маркетингових активностей з боку глобальної команди 4. Недостатня кількість фахівців-маркетологів та дублювання функцій наявного персоналу	<i>W-O «mini-taxi» стратегії:</i> – Проведення маркетингових досліджень. – Впровадження власної CRM-системи. – Розвиток власного онлайн-магазину і фокус на D2C-продажах. – Підтримка всіх маркетингових активностей в диджитал-середовищі. – Розширення штату бренд-команди. – Впровадження карт-компетенцій для фахівців, що реалізують стратегії маркетингу.	<i>W-T «mini-mini» стратегії:</i> – Виведення з портфоліо продуктів з низькою маржинальністю. – Скорочення інвестицій у маркетингову діяльність. – Об'єднання українського підрозділу з іншими ринками. – Зменшення чисельності персоналу внаслідок військової мобілізації та вимушеної міграції.

**Джерело: розроблено автором.*

Наступний етап аналізу передбачає визначення міри впливу внутрішніх та зовнішніх чинників впливу (0 – вплив відсутній, 1 – наявний вплив).

Таблиця 2.2.5

Матриця взаємодії чинників «сильні сторони – можливості»

ТОВ «Компанія № 1»*

Сильні сторони (S)	Можливості (O)							Maxi
	Високоякісна продукція	Широкий асортимент продукції	Високий рівень фінансової стабільності	Розвинена збутова мережа	Оптимальна цінова політика	Досвідчена бренд-команда та торгова команда	Висока репутация бренду та лояльність споживачів	
Зростання галузі та популяції домашніх тварин	0	0	0	1	0	1	1	3
Підвищення рівня обізнаності власників домашніх тварин про правильний підбір раціонів	1	1	0	0	0	1	1	4
Розвиток нових каналів збуту	1	1	1	1	1	1	1	7 (O1)
Розробка і реалізація оптимальної маркетингової стратегії	1	1	1	1	1	1	1	7 (O2)
Розробка системи інтегрованих маркетингових комунікацій	0	1	1	0	0	1	1	4
Робота з новими групами потенційних споживачів	1	1	0	1	1	1	1	6 (O3)
	4	5 (S3)	3	4	3	6 (S1)	6 (S2)	Maxi

**Джерело: розроблено автором.*

За допомогою наявного широкого асортименту продукції, досвідченої бренд-команди та торгової команди, а також високої репутації бренду та лояльності споживачів, ТОВ «Компанія № 1» слід розширювати ринок збуту та реалізовувати оптимальну маркетингову стратегію з інтегрованою системою комунікацією (стратегія просування).

Таблиця 2.2.6

Матриця взаємодії чинників «слабкі сторони – можливості»

ТОВ «Компанія № 1»*

Слабкі сторони (W) Можливості (O)	Брак інформації про стан ринку і конкурентів	Відсутні прямі канали продажу	Обмеження в проведенні маркетингових активностей з боку глобальної команди	Недостатня кількість маркетингових спеціалістів та дублювання функцій	Макі
Зростання галузі та популяції домашніх тварин	1	1	0	1	3 (O1)
Підвищення рівня обізнаності власників домашніх тварин про правильний підбір раціонів	1	0	1	0	2
Розвиток нових каналів збуту	1	1	0	1	3 (O2)
Розробка і реалізація оптимальної маркетингової стратегії	1	0	0	1	2
Розробка системи інтегрованих маркетингових комунікація	1	0	1	0	2
Робота з новими групами потенційних споживачів	1	1	1	0	3 (O3)
	6	3 (W1)	4	3 (W2)	Mini

*Джерело: розроблено автором.

Попередній аналіз українського ринку кормів для котів та собак показав тенденцію до зростання. Так, компанія має використати цю можливість і розширити штат бренд-команди, розробивши модель компетенцій для осіб, які беруть участь у реалізації маркетингової стратегії. Зокрема, є можливість збільшення ринку збуту і робота з новими групами цільової аудиторії. При цьому, слід оцінити потенційні ризики та майбутні вигоди при відкритті власних офлайн-магазинів, що забезпечить додатковий канал прямих продажів.

Матриця взаємодії чинників «сильні сторони – загрози»

ТОВ «Компанія № 1»*

Сильні сторони (S) Загрози (T)	Сильні сторони (S)							Mini
	Високоякісна продукція	Широкий асортимент	Високий рівень фінансової стабільності	Розвинена збутова мережа	Оптимальна цінова політика	Досвідчена бренд-команда та торгова команда	Висока репутація бренду та лояльність споживачів	
Посилення конкурентної боротьби в галузі	1	1	0	1	1	1	1	6 (T1)
Поява нових гравців на ринку	1	1	0	1	1	1	1	6 (T2)
Зниження доходів населення та купівельної спроможності споживачів	0	1	1	1	1	0	0	4
Нестабільність постачань імпортової продукції	0	1	1	1	0	0	0	3
Регуляторні обмеження на ввезення кормів для домашніх тварин	0	0	1	0	0	1	0	2
Підвищення вартості сировини	0	1	1	1	1	0	0	4
	2 (S1)	5	4	5	4	3	2 (S2)	Mini

*Джерело: розроблено автором.

В умовах активної конкурентної боротьби ТОВ «Компанія № 1» слід обрати стратегію посилення маркетингових комунікацій і продовжувати інвестувати в оптимізацію технологічних процесів і продуктових інновацій, щоб стабільно забезпечувати власників котів та собак якісною продукцією за оптимальними цінами. Зокрема, підтримка репутації бренду і лояльності споживачів дасть змогу швидко реагувати на появу нових гравців на ринку.

Таблиця 2.2.8

Матриця взаємодії чинників «слабкі сторони – загрози»

ТОВ «Компанія № 1»*

Слабкі сторони (W) Загрози (T)	Слабкі сторони (W)					Mini
	Брак інформації про стан ринку і конкурентів	Відсутні прямі канали продажу	Обмеження в проведенні маркетингових активностей з боку глобальної команди	Недостатня чисельність маркетингових фахівців та дублювання функцій		
1	2	3	4	5	6	
Посилення конкурентної боротьби в галузі	1	1	0	1	3	
Поява нових гравців на ринку	1	1	0	1	3	

Продовження табл. 2.2.8

1	2	3	4	5	6
Зниження доходів населення та купівельної спроможності споживачів	1	1	1	1	4
Нестабільність постачань імпортової продукції	1	1	0	0	2
Регуляторні обмеження на ввезення кормів для домашніх тварин	0	1	0	1	2
Підвищення вартості сировини	0	0	0	1	1 (T1)
	4	5	1 (W1)	5	Mini

**Джерело: розроблено автором.*

Найменш впливовою загрозою для досліджуваного підприємства є підвищення вартості сировини в поєднанні з Обмеження в проведенні маркетингових активностей із боку глобальної команди.

Результати досліджень, представлені у табл. 2.2.5 – 2.2.8, дають змогу сформулювати наступні альтернативні стратегії:

- A. S2O3 – висока репутація бренду та лояльність споживачі + робота з новими групами потенційних споживачів;
- B. S1O1 – досвідчена бренд-команда та торгова команда + розвиток нових каналів збуту;
- C. S3O2 – широкий асортимент продукції + розробка і реалізація оптимальної маркетингової стратегії;
- D. W1O1 – відсутні прямі канали продажу + зростання галузі та популяції домашніх тварин;
- E. W1O3 – відсутні прямі канали продажу + робота з новими групами потенційних споживачів;
- F. W2O1 – недостатня чисельність маркетингових фахівців та дублювання функцій + зростання галузі та популяції домашніх тварин;
- G. S1T1 – високоякісна продукція + посилення конкурентної боротьби в галузі;
- H. S2T2 – висока репутація бренду та лояльність споживачів + поява нових гравців на ринку;

I. WIT1 – обмеження в проведенні маркетингових активностей з боку глобальної команди + підвищення вартості сировини.

Далі проведемо рейтингову оцінку згенерованих стратегій (0 – зв’язок відсутній; 1 – слабкий зв’язок; 2 – сильний зв’язок).

Таблиця 2.2.9

Рейтингова оцінка стратегічних маркетингових альтернатив
для ТОВ «Компанія № 1»*

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Перевага
A		1	2	2	2	1	1	1	2	12
B	2		2	1	2	2	1	1	0	11
C	2	2		1	2	2	2	2	0	13
D	2	2	2		2	1	1	1	1	12
E	2	2	2	1		1	1	1	1	11
F	2	2	2	2	2		1	1	2	14
G	2	2	2	2	2	2		1	1	14
H	1	1	1	2	1	1	2		1	10
I	1	1	1	1	1	1	1	1		8

*Джерело: розроблено автором.

Для ефективного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1» з орієнтацією на довгострокову перспективу, підприємству варто підтримувати та розвивати свої лідируючі позиції на ринку силами досвідченої бренд-команди та навичками торгової команди. Зокрема, розширювати цільову аудиторію, адже широкий асортимент продукції є однією з основних конкурентних переваг досліджуваної компанії на ринку. Також, розширення штату бренд-команди допоможе краще розвивати ідею правильного підбору раціонів для котів та собак. Слід регулярно проводити маркетингові дослідження та оцінку цінової еластичності на ринку з огляду на тенденцію щодо зниження доходів населення.

Отже, аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Компанія № 1» показав, що бренд досліджуваного підприємства є достатньо відомим на українському ринку кормів для домашніх тварин та користується високим попитом серед власників котів та собак. Бренд-команда підприємства використовує різні маркетингові заходи для просування продукту на ринку та збільшення продажів. Наприклад, рекламні кампанії у соціальних мережах, друк

рекламних матеріалів, участь у виставках, проведення промо-акцій із різними механіками, співпраця з блогерами та інфлюенсерами, Інтернет-маркетинг (контекстна реклама, email-маркетинг, SEO-оптимізація).

За допомогою проведення SWOT-аналізу було виокремлено зовнішні та внутрішні чинники впливу на маркетингову діяльність ТОВ «Компанія № 1». Зниження доходів населення та їх купівельної спроможності, труднощі в логістичних процесах, спричинені воєнним станом в Україні, становлять найбільшу загрозу для активного розвитку досліджуваного підприємства. Щоб зменшити негативні наслідки від цих факторів і реалізувати ефективну маркетингову стратегію, ТОВ «Компанія № 1» має тримати курс на утримання лідерських позицій на ринку, посилення бренду та підвищення рівня обізнаності споживачів про науково-обґрунтований підхід до харчування котів та собак.

За допомогою інструменту стратегічного планування (матриці TOWS), було виокремлено стратегічні альтернативи на основі попереднього аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів. Недостатня чисельність маркетингових фахівців та дублювання функцій в організаційній структурі маркетингового відділу ТОВ «Компанія № 1» може спричинити ризик неспроможності реалізації оптимальної маркетингової стратегії. Щоб мінімізувати вплив слабких сторін і забезпечити посилення сильних сторін, необхідно впровадити карти-компетенцій для фахівців, які будуть реалізувати стратегії маркетингу. Тим паче, зростання галузі та популяції тварин свідчить про збільшення кількості потенційних споживачів. Тому кількісна та якісна оптимізація організаційної структури є логічною потребою в цих ринкових умовах. Таким чином, вдасться охопити більшість потенційних ризиків. Адже досліджуване підприємство має всі наявні внутрішні ресурси (широкий асортимент, омніканальна стратегія маркетингових комунікацій, гнучка цінова політика і т. д.), щоб підвищити вплив бренду на ринку та досягати стратегічних маркетингових цілей в умовах посиленої конкурентної боротьби.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Портфельний аналіз та оцінювання стратегічних зон господарювання ТОВ «Компанія № 1» як передумова вдосконалення маркетингових стратегій компанії

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства передбачає забезпечення ефективної взаємодії всіх процесів, починаючи від поставки сировини, закінчуючи ланцюгом збуту. Щоб підтримувати синергійний ефект на кожному етапі, застосовуються відповідні сучасні маркетингові інструменти.

Оскільки ринок кормів для домашніх тварин в Україні перенасиченим і високо конкурентним, стратегічний маркетинг покликаний сприяти трансформаційним процесам всередині компанії. Тобто цей управлінський процес передбачає узгодження глобальних цілей підприємства, його потенціалу із наявними можливостями та ресурсами в сфері маркетингу. Відтак процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1» представляє собою комплекс заходів, спрямованих на встановлення та досягнення маркетингових цілей компанії з орієнтацією на довгострокову перспективу. Основною метою такого управління є створення та збереження сприятливого іміджу компанії, залучення та утримання клієнтів, підвищення рівня продажів, збільшення прибутку та інших показників ефективності діяльності.

Стратегічним напрямом управління маркетинговою діяльністю для ТОВ «Компанія № 1» є формування та примноження конкурентних переваг підприємства. Для досягнення успіху на ринку, компанія повинна розробити таку стратегію, щоб забезпечувати їй конкурентну перевагу в порівнянні з іншими гравцями на ринку.

Для визначення пріоритетних напрямків бізнесу проведемо оцінку стратегічних зон господарювання досліджуваного підприємства за допомогою методу портфельного аналізу. Стратегічними зонами господарювання будемо вважати асортиментні лінійки ТОВ «Компанія № 1». Результати SWOT-аналізу, що був проведений у попередньому розділі, дають можливість зробити висновок, що розвиток асортиментної лінійки посилить можливості підприємства при розробці і реалізації оптимальної маркетингової стратегії (стратегічна альтернатива С).

Для аналізу портфеля компанії використаємо багатофакторну матрицю General Electric/McKinsey з осями «привабливість сегменту – конкурентоспроможність». Уперше модель з'явилася в 1970-х роках і була запропонована корпорацією General Electric і консалтинговою компанією McKinsey & Co, у зв'язку з чим отримала назву «модель GE/McKinsey». До 1980 року дана модель стала найбільш популярною багатофакторною моделлю аналізу стратегічних позицій бізнесу. Матриця GE/McKinsey – це інструмент стратегічного управління, який дозволить розробити стратегію розвитку асортименту компанії та визначити найбільш перспективні напрямки діяльності і ефективно розподілити ресурси на них [4, 45].

Модель General Electric/McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для порівняльного аналізу стратегічних напрямків бізнесу компанії. Цей інструмент дозволить вирішити наступні стратегічні напрямки в сфері маркетингової діяльності для ТОВ «Компанія № 1»:

- який із напрямків бізнесу слід розвивати компанії;
- в якому з напрямків компанія зазнаватиме збитків у довгостроковій перспективі;
- які товари потребують підвищення конкурентоспроможності;
- які товари є пріоритетними у просуванні та розвитку;
- як найефективніше розподілити ресурси всередині компанії;
- за якими напрямами слід скоротити використання ресурсів компанії через їх непривабливість.

Пропонуємо стратегічно сегментувати діяльність підприємства за такими параметрами:

- потреби ринку – конкурентоспроможна продукція в галузях харчування для тварин;
- тип споживачів – власники домашніх тварин;
- технологія виробництва – принципи енергозбереження, захист навколишнього середовища, раціональне використання ресурсів;
- географічний поділ – територія України;
- ринковий ціновий сегмент – супер преміум.

У Додатку 3 наведена асортиментна лінійка продукції ТОВ «Компанія № 1» відповідно до каналів збуту. Відзначимо, що бренд-команда підприємства використовує різні інструменти та заходи просування продукту на ринку для кожної лінійки. Також обсяги інвестицій у маркетингову діяльність варіюють залежно від асортиментної матриці.

Для подальшого аналізу було обрано канал роздрібного продажу і такі асортиментні лінійки ТОВ «Компанія № 1»:

- 1) С1 – фізіологічні раціони для собак;
- 2) С2 – раціони для собак, з урахуванням їх специфічних потреб;
- 3) С3 – раціони для породних собак;
- 4) К1 – фізіологічні раціони для собак;
- 5) К2 – раціони для котів, з урахуванням їх специфічних потреб;
- 6) К3 – раціони для породних котів [82].

Визначимо фактори конкурентоспроможності та привабливості сегменту, їх вагу, поточні і прогнозовані експертні оцінки за шкалою від 1 до 10 (де 1 – це мінімальна оцінка, тоді як 10 – це максимальна оцінка). Усі оцінки експертів систематизовано подано у таблиці 3.1.1. Експертами виступали працівники компанії ТОВ «Компанія № 1», споживачі продукції та експерти в галузі харчування домашніх тварин.

Експертні оцінки конкурентоспроможності СЗГ та
привабливості секторів бізнесу ТОВ «Компанія № 1»*

Показник	Вага	С1		С2		С3		К1		К2		К3	
		Оцінка		Оцінка		Оцінка		Оцінка		Оцінка		Оцінка	
		пот.	пр.	пот.	пр.	пот.	пр.	пот.	пр.	пот.	пр.	пот.	пр.
Фактори конкурентоспроможності													
Частка ринку	0,14	8	9	6	7	10	8	7	8	7	5	2	3
Динаміка частки ринку	0,1	9	10	7	8	9	7	6	7	7	5	3	4
Якість	0,13	7	8	5	6	6	5	5	6	9	8	5	6
Ціна	0,18	5	6	5	7	8	7	4	7	8	7	4	3
Маркетингові переваги	0,05	6	7	9	10	5	5	4	6	9	8	5	6
Рівень сприйняття споживачем товару	0,1	8	9	7	8	7	6	6	9	7	6	3	6
Відносний діапазон розмірів споживачів	0,08	6	7	7	8	10	9	8	9	8	7	4	5
Стратегічна гнучкість	0,1	5	7	8	9	6	6	2	3	7	5	2	3
Рекомендація ТТ, ветеринара, споживача	0,12	7	9	5	7	8	9	7	8	9	7	2	3
Фактори привабливості сегменту													
Темпи росту ринку	0,23	5	6	3	3	7	5	6	7	5	4	4	7
Диференціація продукції	0,16	8	9	5	4	7	5	9	9	8	7	4	7
Прибутковість	0,1	8	9	7	8	6	3	9	9	8	7	4	5
Особливості конкурентної боротьби	0,1	6	7	2	3	5	3	7	7	6	5	3	6
Культура споживання	0,2	7	8	5	5	8	7	8	8	7	6	2	9
Можливість розширення сегменту	0,05	7	8	3	3	6	5	8	9	4	3	3	7
Вплив зовнішніх факторів	0,08	5	6	5	6	8	9	6	6	5	4	5	9
Рівень інвестицій	0,08	9	10	2	3	5	5	10	10	9	8	4	6
Обсяги реалізації (млн грн)		143	143	165	85	92	66	65	125	130	68	45	47

*Джерело: розроблено автором.

У таблиці 3.1.2 розрахуємо зважені оцінки.

Зважені оцінки конкурентоспроможності СЗГ та
привабливості секторів бізнесу ТОВ «Компанія № 1»*

Показник	С1		С2		С3		К1		К2		К3	
	Оцінка		Оцінка		Оцінка		Оцінка		Оцінка		Оцінка	
	пот.	пр.	пот.	пр.	пот.	пр.	пот.	пр.	пот.	пр.	пот.	пр.
Фактори конкурентоспроможності												
Частка ринку	1,12	1,26	0,84	0,98	1,4	1,12	0,98	1,12	0,98	0,7	0,28	0,42
Динаміка частки ринку	0,9	1	0,7	0,8	0,9	0,7	0,6	0,7	0,7	0,5	0,3	0,4
Якість	0,91	1,04	0,65	0,78	0,78	0,65	0,65	0,78	1,17	1,04	0,65	0,78
Ціна	0,9	1,08	0,9	1,26	1,44	1,26	0,72	1,26	1,44	1,26	0,72	0,54
Маркетингові переваги	0,3	0,35	0,45	0,5	0,25	0,25	0,2	0,3	0,45	0,4	0,25	0,3
Рівень сприйняття споживачем товару	0,8	0,9	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	0,9	0,7	0,6	0,3	0,6
Відносний діапазон розмірів споживачів	0,48	0,56	0,56	0,64	0,8	0,72	0,64	0,72	0,64	0,56	0,32	0,4
Стратегічна гнучкість	0,5	0,7	0,8	0,9	0,6	0,6	0,2	0,3	0,7	0,5	0,2	0,3
Рекомендація ТТ, ветеринара, споживача	0,84	1,08	0,6	0,84	0,96	1,08	0,84	0,96	1,08	0,84	0,24	0,36
Фактори привабливості сегменту												
Темпи росту ринку	1,15	1,38	0,69	0,69	1,61	1,15	1,38	1,61	1,15	0,92	0,92	1,61
Диференціація продукції	1,28	1,44	0,8	0,64	1,12	0,8	1,44	1,44	1,28	1,12	0,64	1,12
Прибутковість	0,8	0,9	0,7	0,8	0,6	0,3	0,9	0,9	0,8	0,7	0,4	0,5
Особливості конкурентної боротьби	0,6	0,7	0,2	0,3	0,5	0,3	0,7	0,7	0,6	0,5	0,3	0,6
Культура споживання	1,4	1,6	1	1	1,6	1,4	1,6	1,6	1,4	1,2	0,4	1,8
Можливість розширення сегменту	0,35	0,4	0,15	0,15	0,3	0,25	0,4	0,45	0,2	0,15	0,15	0,35
Вплив зовнішніх факторів	0,4	0,48	0,4	0,48	0,64	0,72	0,48	0,48	0,4	0,32	0,4	0,72
Рівень інвестицій	0,72	0,8	0,16	0,24	0,4	0,4	0,8	0,8	0,72	0,64	0,32	0,48
Обсяги реалізації (млн грн)	143	143	165	85	92	66	65	125	130	68	45	47

*Джерело: розроблено автором.

У таблиці 3.1.3 представлені розрахункові значення параметрів матриці General Electric/McKinsey.

Інтегральні показники оцінки СЗГ ТОВ «Компанія № 1»*

СЗГ	Конкурентна позиція		Привабливість сектору бізнесу		Радіус кола	
	пот.	прогн.	пот.	прогн.	пот.	прогн.
С1	6,75	7,97	6,70	7,70	0,13	0,15
С2	6,20	7,50	4,10	4,30	0,08	0,09
С3	7,83	6,98	6,77	5,32	0,06	0,05
К1	5,43	7,04	7,70	7,98	0,12	0,12
К2	7,86	6,40	6,55	5,55	0,06	0,04
К3	3,26	4,10	3,53	7,18	0,04	0,04

*Джерело: розроблено автором.

За даними таблиці 3.1.3 можна відобразити результати експертного аналізу та побудувати матрицю GE/McKinsey, де по осях Х та Y вказуємо інтегральний критерій порівняльної переваги підприємства та рівень привабливості сектору бізнесу (рис. 3.1.1).

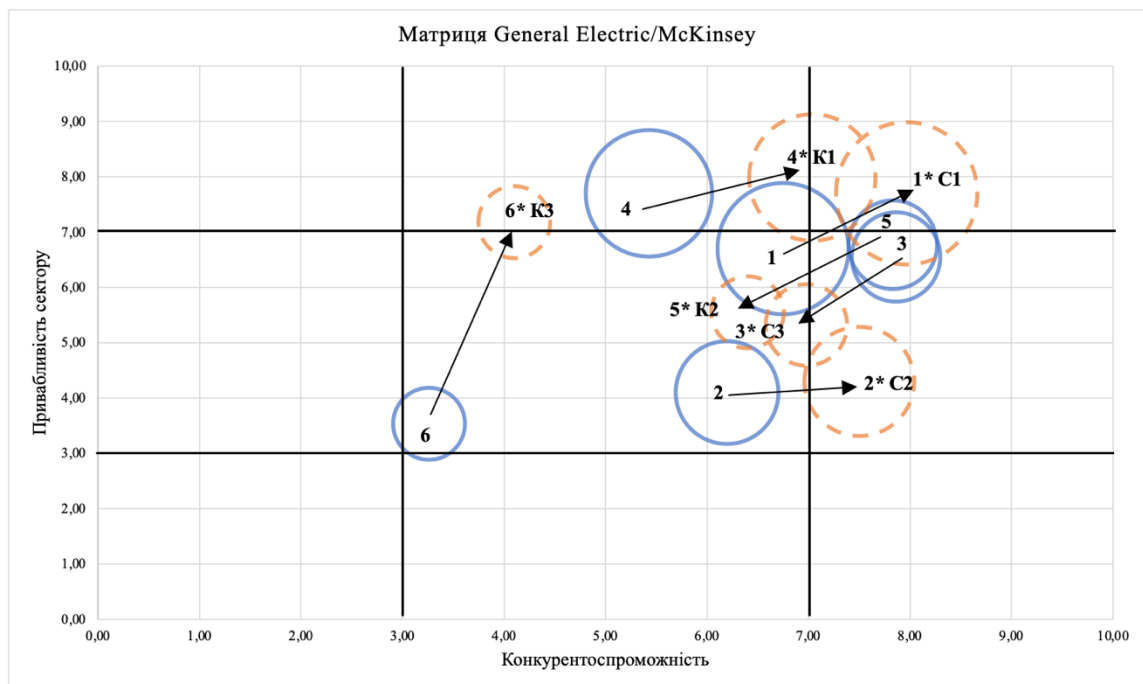


Рис. 3.1.1. Матриця General Electric/McKinsey

для ТОВ «Компанія № 1»*

*Джерело: розроблено автором.

На основі матриці General Electric/McKinsey проведемо характеристику досліджуваних секторів бізнесу ТОВ «Компанія № 1» і розробимо стратегічні рекомендації для управління маркетинговою діяльністю, що систематизовано у таблиці 3.1.4.

Стратегічні рекомендації для ТОВ «Компанія № 1»*

	Характеристика СЗГ				Тип СЗГ		Стратегічні рекомендації
	Конкуренто-спроможність		Привабливість сектору				
	пот.	прог.	пот.	прог.	пот.	прог.	
С1	середня	висока	середня	висока	Середній бізнес	Переможець 1	Утримання позицій найбільш прибуткових позицій асортиментної лінійки. Спрямування інвестицій на просування (реклама, промо-акції, навчання клієнтів), посилення конкурентних переваг. Просування унікальних позицій, що не представлені на ринку іншими гравцями. Створення позитивного сприйняття бренду. Рекрутмент і утримання власників кошенят та цуценят. Програми лояльності для клієнтів.
С2	середня	висока	середня	середня	Середній бізнес	Переможець 3	Обережна стратегічна лінія поведінки. Фокус на найбільш прибуткових позиціях. Розвиток конкурентних переваг. Донесення інформації споживачам про унікальні властивості лінійки. Закріплення позицій на ринку. Вкладати кошти в рекламні кампанії та промо-активності з найбільшим ROI.
С3	висока	середня	середня	середня	Переможець 3	Середній бізнес	Спрямування інвестицій в донесення конкурентних переваг і унікальності продуктів. Обмеження високовартісних медіа-проектів. Формування лояльної бази споживачів. Високий рівень контролю асортиментної лінійки.
К1	середня	висока	висока	висока	Переможець 3	Переможець 1	Абсолютне лідерство в портфелі – стратегічна лінійка. Дії, спрямовані, на утримання частки ринку, захист позицій, активна робота з існуючими споживачами і залучення нових потенційних. Програма лояльності для клієнтів, дистриб'юторів. Розширення портфелю. Проведення навчання для торгових точок. Маркетингові активності спрямовані на закріплення прихильності до бренду. Інвестиції в технології виробництва. Створення бар'єрів входу в сегмент для нових гравців.
К2	висока	середня	середня	середня	Переможець 3	Середній бізнес	Спрямування інвестицій в донесення конкурентних переваг і унікальності продуктів. Обмеження високовартісних медіа-проектів. Формування лояльної бази споживачів. Високий рівень контролю асортиментної лінійки.
К3	середня	середня	середня	висока	Середній бізнес	Переможець 2	Визначення сильних і слабких сторін асортиментної лінійки. Розвиток конкурентних переваг і поліпшення слабких сторін. Робота з розплідниками і заводчиками – програма лояльності. Участь в котячих виставках.

*Джерело: розроблено автором.

Проведений аналіз засвідчив, що визначені СЗГ у портфелі ТОВ «Компанія № 1» переважно характеризуються середнім та високим рівнями конкурентоспроможності і привабливості секторів із прогнозованою позитивною динамікою розвитку. Відтак стратегічне управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства має зосереджуватись на закріпленні позицій перспективних асортиментних лінійок на ринку; збільшенні частки ринку лідируючих СЗГ; донесенні основних конкурентних переваг існуючим та потенційним споживачам, а також пропозиції унікальних взаємовигідних умов для партнерів підприємства; активній маркетинговій діяльності.

Доцільною є стратегія переваг для виокремлення з-поміж конкурентів на ринку. Це можливо досягти за рахунок інвестицій в маркетингову діяльність. Основною перевагою продукції ТОВ «Компанія № 1» є науково-обґрунтований підхід, що пронизує всі процеси всередині компанії – від етапу виробництва корму, до рекомендації відповідного раціону власнику kota чи собаки. У портфелі компанії наявні унікальні раціони, що задовольняють фізіологічні та специфічні потреби тварин будь-якого віку, статі, розміру, породи. Комунікаційна політика повинна спрямовуватись на донесенні переваг раціонів для підтримки нецінової конкуренції. Обов'язковими атрибутами у маркетинговій діяльності мають стати розробка програми підвищення лояльності і задоволеності споживачів, розширення бази клієнтів; підвищення рівня представленості продукції в торгових точках, за рахунок різноманітних Point-of-sales матеріалів, брендуння, обладнання; проведення навчальних тренінгів для ветлікарів, власників зообізнесу, продавців-консультантів, з метою донесення основних переваг раціонів і правильних рекомендацій; диджитал-кампанії у соціальних медіа; дотримання принципів викладки раціонів в місці продажу; проведення промо; регулярні маркетингові дослідження з метою виявлення латентного попиту споживачів задля розширення цільового ринку та ідентифікації потенційного попиту для розширення асортименту.

3.2. Модель кваліфікаційних вимог до фахівців у контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств

У пункті 2.2 кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Компанія № 1», відтак однією з слабких сторін цієї діяльності було виявлено недостатню чисельність маркетингових фахівців у структурі бренд-команди та дублювання функцій між учасниками, що беруть безпосередню участь в реалізації маркетингових стратегій досліджуваного підприємства. Необхідність якісної та кількісної оптимізації організаційної структури управління актуалізується сучасною динамікою українського ринку кормів для котів та собак. Оскільки галузь має позитивну тенденцію до зростання, наявна можливість розвитку нових каналів збуту та охоплення нових груп потенційних споживачів.

У рамках сформованої стратегічної альтернативи F (W2O1 – недостатня чисельність маркетингових фахівців та дублювання функцій + зростання галузі та популяції домашніх тварин), рекомендується розробити модель кваліфікаційних вимог до фахівців, що реалізуватимуть стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1».

Охоплення різних каналів комунікації (омніканальність) та їх синергійний ефект дозволяють торговельним підприємствам посилити свої конкурентні переваги. Діяльність ТОВ «Компанія № 1» представлена переважно у традиційних торгових точках (роздрібних мережах) та ветеринарних клініках. Водночас актуалізація диджиталізації споживачів підштовхує підприємство до охоплення нових ринків збуту та груп потенційних споживачів. Досліджуване підприємство не має власних магазинів, відтак однією із стратегічних можливостей є розвиток офіційного онлайн-магазину (D2C-продажі). Відповідальною особою за ведення діяльності цього проекту є фахівець з електронної комерції. Зокрема, він працює з клієнтами диджитал-каналу (Інтернет-магазинами), розробляє для

них національний календар активностей та слідкує за дотриманням комерційної політики на сайтах клієнтів. На нашу думку, така широка сфера обов'язків обмежує можливість вибудувувати довготривалі взаємовідносини підприємства з власниками котів та собак протягом усього життєвого циклу їх домашніх улюбленців. Попередній аналіз маркетингової діяльності компаній дав змогу виявити можливість покращити рівень обслуговування клієнтів шляхом запровадження CRM-системи, яка б забезпечила автоматизацію внутрішнього контролю, цифрову трансформацію каналів онлайн-продажів, пришвидшений ріст каналу електронної комерції.

Наразі ТОВ «Компанія № 1» не має власної CRM-системи. Компанія співпрацює з зовнішньою агенцією, що займається веденням бази власників котів та собак, ветеринарних клінік і професійних заводчиків. Керівництво компанії вбачає потребу інвестувати кошти в налагодження сервісу для організації й автоматизації процесів управління взаємовідносинами з клієнтами, до прикладу, у Microsoft Dynamics CRM Online. Це дозволить ТОВ «Компанія № 1» автоматизувати більшість процесів і скоротити час виконання працівниками операційних задач. Зокрема, до переваг слід віднести можливість збирати маркетингові дані та розраховувати рентабельність маркетингових капіталовкладень, стежити за соціальними активностями в мережі Інтернет та контролювати думку про компанію в мережах за допомогою Microsoft Social Listening. Ефективне запровадження такого стратегічного інструменту на підприємстві передбачає кількісне розширення бренд-команди ТОВ «Компанія № 1» і введення позиції CRM-фахівця у підпорядкування бренд-менеджеру диджитал-каналу.

Для інтегрування означеної позиції до організаційної структури бренд-команди ТОВ «Компанія № 1» розробимо профіль посади CRM-фахівця. На рис. 3.1.1 схематично зображені ключові компоненти та ролі цієї посади.



Рис. 3.2.1. Профіль посади CRM-фахівця у ТОВ «Компанія № 1»*

*Джерело: розроблено автором.

Отже, пропозиція введення штатної посади CRM-фахівця до організаційної структури управління ТОВ «Компанія № 1» є органічною відповіддю на актуальні вимоги зростаючого українського ринку кормів для котів та собак. Впровадження CRM-системи дозволить відстежувати кожен крок взаємодії власників домашніх улюбленців із брендом компанії – від моменту першого контакту до подальших клієнтських транзакцій. На CRM-фахівця покладається відповідальність за аналіз та обробку інформації, виявлення закономірностей і тенденцій споживчої поведінки. Це дозволить досліджуваному підприємству розробити перспективну стратегію взаємодії з існуючими та потенційними групами споживачів, підвищити загальний рівень обслуговування та утримання клієнтів, впровадити систему інтегрованих маркетингових комунікацій. Розроблений профіль посади CRM-фахівця для ТОВ «Компанія № 1» інтегрує в собі професійні та базові (особистісні) компетенції фахівця. Практична реалізація означених кваліфікаційних вимог у трудовій діяльності CRM-фахівця дозволить підприємству сприяти посиленню його конкурентоспроможності і формування позитивного іміджу бренду на ринку.

Зокрема, за результатами SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Компанія № 1» було виявлено, що деякі функції працівників відділу маркетингу дублюються. Це призводить до погіршення ефективності та втрати додаткового часу на виконання задач. Також виникає перевантаження співробітників, функції яких дублюються, а в довгостроковій перспективі – зниження мотивації. Загалом дублювання функцій породжує помилки та генерує негативний вплив на результати роботи компанії [5].

На нашу думку, існує необхідність у розмежуванні рівнів прийняття рішень та функціоналу серед фахівців, які беруть участь у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1». На рис. 3.2.2 зображена структурна модель стратегічного управління маркетинговою діяльністю, що виокремлює стратегічні напрямки, цілі та відповідальних за кожен етап цього процесу.

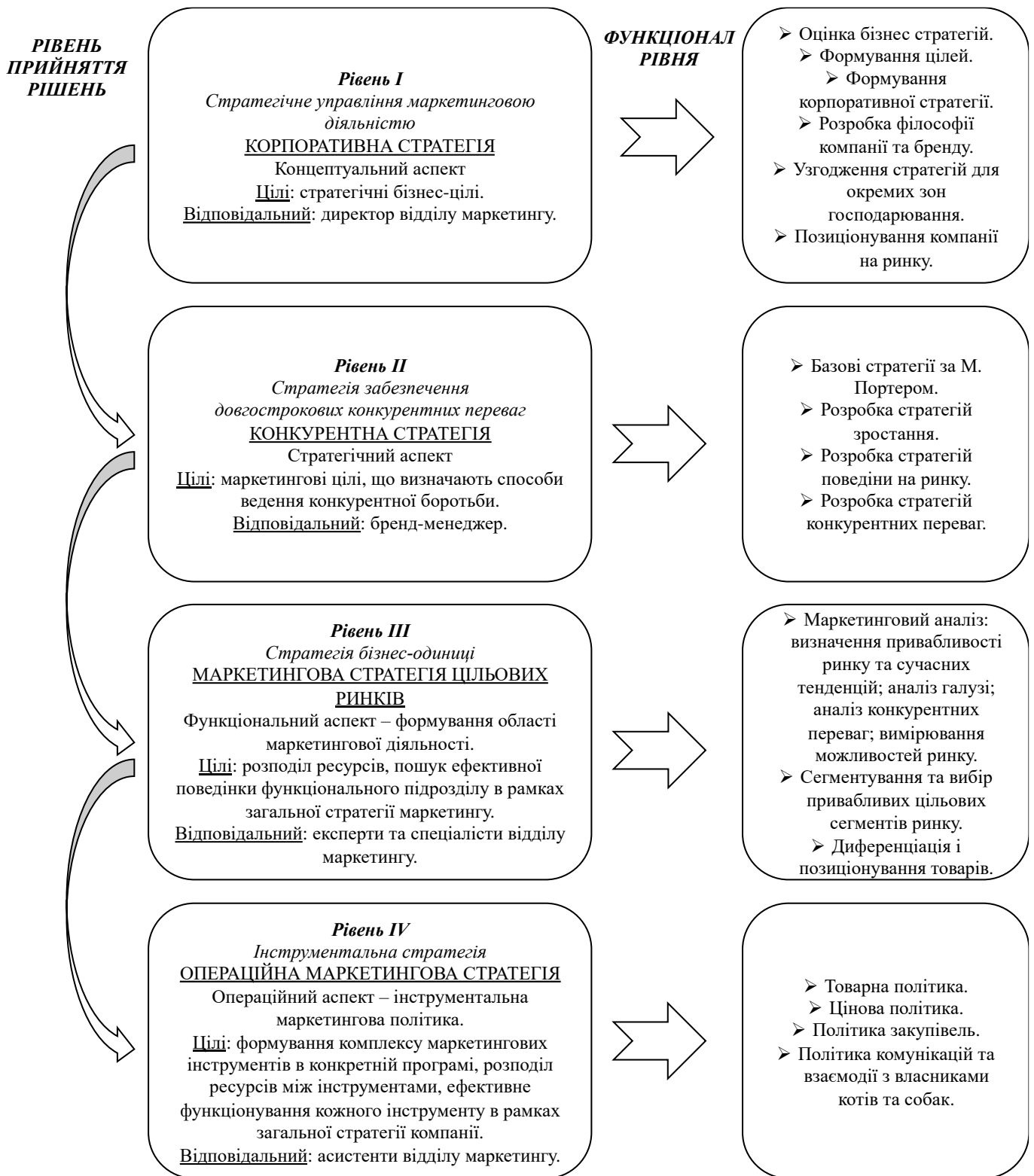


Рис. 3.2.2. Структурна модель стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1»*

*Джерело: розроблено автором.

Розроблена структурна модель підкреслює необхідність розмежувань функцій серед працівників відділу маркетингу для ефективної реалізації маркетингових планів та вироблення стратегічних рішень для ТОВ «Компанія № 1». Цей системний підхід виокремлює 4 рівні прийняття рішень. Для кожного рівня передбачені відповідні стратегічні орієнтири та цілі. Корпоративна стратегія формується на вищому рівні, відповідальність за яку несе директор відділу маркетингу. Запропонована модель передбачає децентралізоване встановлення цілей «зверху-вниз», згідно з яким сформульовані цілі на вищих рівнях управління конкретизуються на нижчих. Проте слід зауважити, що взаємозв'язок і комунікація є важливим елементом даного процесу. Відтак цілі, задачі і бачення можуть уточнюватись, доопрацьовуватись на всіх рівнях. Також передбачається узагальнене коло функціональних обов'язків кожного рівня.

Таким чином, чітке розмежування функцій у процесі стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1» забезпечує ефективне використання ресурсів, оптимізацію процесу розробки та реалізації стратегій маркетингу, забезпечує чітку відповідальність та підвищує контроль над виконанням задач. У довгостроковій перспективі такі зміни сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Компанія № 1» на українському ринку кормів для котів та собак, оскільки підприємство набуває та посилює здатність швидко та ефективно реагувати на зміни.

Ефективне впровадження структурної моделі стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1» передбачає наявність відповідних компетенцій у фахівців, що беруть безпосередню участь в даному процесі.

У таблиці 3.2.1 наведена матриця компетенцій, згідно з рівнем прийняття рішень і функціоналом, що наведений у моделі вище. Також, визначені компетенції, було оцінено за шкалою від 0 до 5, де 5 – найвищий рівень володіння.

Таблиця 3.2.1

Матриця компетенцій для фахівців у контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1»*

	Еталонні оцінки				
	Директор відділу маркетингу	Бренд-менеджер	Маркетинговий експерт	Маркетинговий спеціаліст	Асистент відділу маркетингу
Стратегічне мислення	5	5	4	3	2
Системне бачення ситуації	5	5	4	4	3
Лідерські якості	5	4	5	4	2
Відповідальність за результати	5	5	5	5	4
Орієнтація на запити цільових груп	5	5	4	3	1
Увага до деталей	5	5	5	5	4
Уміння аргументовано захищати власну точку зору	5	4	3	3	2
Здатність мотивувати людей на роботу	5	4	3	3	2
Орієнтація на розвиток і зміни	5	5	4	4	3
Адаптивне планування	5	5	4	3	2

*Джерело: розроблено автором.

На рис. 3.2.3 візуалізовано профіль компетенцій фахівців відділу маркетингу, що дає змогу порівняти ступінь володіння навичками щодо рівня займаної посади.

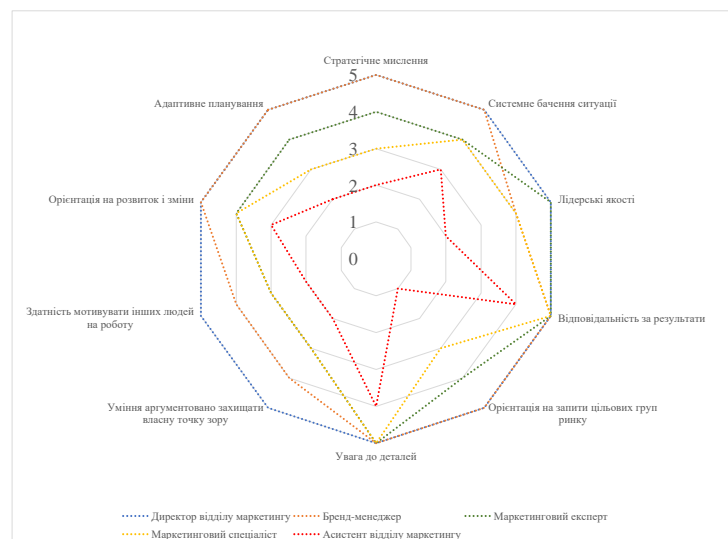


Рис. 3.2.3. Еталонний профіль компетенцій працівників відділу маркетингу ТОВ «Компанія № 1»*

*Джерело: розроблено автором.

На нашу думку, володіння даними компетенціями є запорукою ефективного стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1». Директор відділу маркетингу має володіти ними на найвищому рівні, адже відповідає за формування та реалізацію корпоративної стратегії. У залежності від рівня посади, ступінь володіння вище запропонованими компетенціями варіюється. Зокрема, керівництво компанії має проводити заходи з розвитку цих навичок. Вони посилюють здатність розуміти бізнес-стратегію компанії та розробляти стратегії маркетингу, які підтримують цільові результати, а також дозволяють створювати нові та інноваційні ідеї та концепції маркетингових кампаній, що відповідають потребам та очікуванням цільової аудиторії.

Отже, відповідно до попередньо виявлених стратегічних альтернатив було запропоновано введення позиції CRM-фахівця до штату компанії і розроблено профіль цієї посади. Ця необхідність пояснюється тенденцією українського ринку кормів до зростання, можливістю охоплення нових цільових груп та утримання існуючих споживачів, а також є органічною реакцією на сучасні виклики диджиталізації бізнесу. Окрім цього було розроблено структурну модель стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1», реалізація якої дозволить нівелювати ефект дублювання функцій на підприємстві і забезпечить ефективне впровадження маркетингових стратегій. Означена модель описує цілі та диференціює стратегії маркетингу щодо рівня прийняття рішень. Також виокремлено функціонал кожного рівня. Щоб посилити позитивний ефект від практичного впровадження пропозиції, була запропонована матриця компетенцій для фахівців-маркетологів у контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1». На нашу думку, розвиток цих компетенцій у працівників відділу маркетингу оптимізує процес розробки та реалізації стратегії маркетингової діяльності, дозволить оптимально використовувати наявні ресурси та посилить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації з формування механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства на прикладі ТОВ «Компанія № 1». Під час дослідження були отримані результати відповідно до поставлених попередньо завдань:

1. На основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених досліджено концепцію стратегічного маркетингу, що сформувалася внаслідок інтеграції в практику управління компанією концепції стратегічного менеджменту. Аналіз різноманітних підходів до визначення поняття «стратегічний маркетинг» засвідчив, що донині не вироблено єдиного визначення сутності досліджуваного терміну. Відтак запропоновано авторське визначення, а саме: стратегічний маркетинг – це комплексний процес в організації, що визначає її ключові рішення щодо дій на рівні компанії, дій на рівні клієнта і дій на рівні ринку, які допомагають організації створювати цінність для своїх клієнтів і зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі. Зокрема, було досліджено систему інформаційного забезпечення стратегічного управління маркетингом та її складові, що містять збір інформації про ринок та його тенденції, конкурентні переваги, поведінку споживачів, аналіз результатів попередніх та поточних маркетингових кампаній. Вивчення теоретичних засад стратегічного маркетингу дозволило визначити його сучасні аспекти, до яких слід віднести специфічність суб'єктів економічних відносин, тривалість їх ринкових взаємовідносин, новітні способи добору й аналізу маркетингової інформації, мультиатрибутивність моделі продукту.

2. На основі диференціації концептуальних підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю було виділено три підходи: плановий, мережевий, підприємницький. З точки зору прихильників планового підходу основними завданнями розроблення маркетингової стратегії є сегментація ринку, позиціонування і розроблення маркетингових

програм. У мережевому підході обґрунтовується ключова роль управління міжфірмовими відносинами в стратегічному маркетингу. У підприємницькому підході здатність до дії замінює планування. Порівняльний аналіз підходів засвідчив, що на вибір моделі стратегічного управління маркетингом впливає рівень динамічності зовнішнього середовища, а також персональні характеристики топменеджерів. Відтак було розроблено матрицю вибору підходу до стратегічного управління маркетингом залежно від вище згаданих факторів. У роботі виявлено, що кожен етап здійснення стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств передбачає використання відповідного методичного забезпечення, і перелік методів не є вичерпним. Підприємство ухвалює рішення про доцільність їх використання залежно від галузі функціонування, розміру компанії та інших наявних ресурсів.

3. Для аналізу прикладних аспектів сучасної практики стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства було обрано підприємство ТОВ «Компанія № 1», що функціонує на українському ринку кормів для котів та собак. Аналіз ринку засвідчив його високий рівень розвитку і сформованість тенденції до зростання. Серед характерних сучасних аспектів ринку кормів було виявлено популярність натурального харчування, зростання попиту на екологічно чисті та органічні корми, розвиток продуктів для спеціальних дієт, зменшення використання зернових кормів та зростання попиту на корми преміум та супер преміум класу. Враховуючи ці тенденції, виробники кормів для домашніх тварин намагаються розширювати асортимент та пропонувати якісніші та більш інноваційні продукти, щоб задовольнити потреби споживачів. Ринок має високий рівень концентрації, що засвідчили розраховані індекси Херфіндаля-Хіршмана та Розенблюта. Більша частка ринку належить чотирьом основним гравцям. Аналіз конкуруючих підприємств на досліджуваному ринку за допомогою методу профілів у полярній системі координат показав, що ТОВ «Компанія № 1» є лідером в галузі і вирізняється з-поміж конкурентів, його маркетингова діяльність провадиться ефективно. Водночас були сформовані рекомендації для

закріплення позицій на ринку, а саме: впровадження інноваційних технологій виробництва та збуту продукції; активна маркетингова політика; формування політики гнучких цін; налаштування ефективної системи управління на підприємстві; виконання вимог соціальної відповідальності; виявлення недоліків товарів-аналогів серед конкурентів; оптимізація портфелю.

4. Для початкового аналізу стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1» було досліджено комплекс маркетингу за моделлю «4Р». Підприємство функціонує на українському ринку кормів для котів та собак в категорії бренду супер-преміум сегменту як імпортер повнораціонних сухих та вологих раціонів. Збутова мережа представлена традиційними і спеціалізованими роздрібними точками та дистриб'юторами. Компанія використовує активну стратегію просування на ринку, пропонуючи якісний продукт за гнучкими цінами. За результатами проведеного SWOT-аналізу виявлено фактори, що становлять найбільшу загрозу для активного розвитку досліджуваного підприємства: зниження доходів населення та їх купівельної спроможності та труднощі в логістичних процесах, спричинені воєнним станом в Україні. За допомогою інструменту стратегічного планування (матриці TOWS) було виокремлено стратегічні альтернативи на основі попереднього аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів. З'ясовано, що брак маркетингових фахівців та дублювання функцій в організаційній структурі маркетингового відділу ТОВ «Компанія № 1» можуть спричинити ризик неспроможності реалізації оптимальної маркетингової стратегії. Також виявлено, що розвиток асортиментної лінійки посилить можливості підприємства при розробці і реалізації оптимальної маркетингової стратегії.

5. Для визначення пріоритетних напрямків бізнесу було проведено оцінку стратегічних зон господарювання досліджуваного підприємства за допомогою методу портфельного аналізу (матриця General Electric/McKinsey). Зокрема розраховано інтегральні оцінки асортиментних лінійок каналу роздрібно-го продажу за параметрами конкурентоспроможність СЗГ та привабливості секторів бізнесу ТОВ «Компанія № 1». Проведений аналіз засвідчив, що визначені СЗГ

у портфелі переважно характеризуються середнім та високим рівнями конкурентоспроможності і привабливості секторів із прогнозованою позитивною динамікою розвитку. Відтак стратегічне управління маркетинговою діяльністю досліджуваного підприємства має зосереджуватись на закріпленні позицій перспективних асортиментних лінійок на ринку; збільшенні частки ринку лідируючих СЗГ; донесенні основних конкурентних переваг існуючим та потенційним споживачам, а також пропозиції унікальних взаємовигідних умов для партнерів підприємства; активній маркетинговій діяльності. Для кожного сектору бізнесу ТОВ «Компанія № 1» були сформовані стратегічні рекомендації.

6. У рамках сформованих стратегічних альтернатив розроблено модель кваліфікаційних вимог до фахівців, які реалізуватимуть стратегічне управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1». Обґрунтовано необхідність уведення штатної посади CRM-фахівця до організаційної структури управління, що має стати органічною відповіддю на актуальні вимоги зростаючого українського ринку кормів для котів та собак в умовах диджиталізації. Також був розроблений профіль посади CRM-фахівця, який детально описує загальні вимоги до посади, функціональні обов'язки, кваліфікаційні вимоги та особистісні компетенції. Окрім цього було розроблено структурну модель стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1», реалізація якої дозволить нівелювати ефект дублювання функцій на підприємстві і забезпечить ефективне впровадження маркетингових стратегій. Розроблена модель описує цілі та диференціює стратегії маркетингу відповідно до рівня прийняття рішень, також виокремлено функціонал кожного рівня. Щоб посилити позитивний ефект від практичного впровадження запропонованої моделі, розроблено матрицю компетенцій для фахівців-маркетологів у контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Компанія № 1».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15. С. 11-15.
2. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг: підручн. /Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В., К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегія і тактика управління фірмою: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, І. С. Фоломкіна; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк : 2010. 398 с.
4. Балан, В. Г. Компаративний аналіз привабливості стратегічних зон господарювання підприємства. *Проблеми науки*. 2012. № 2. С. 28–33.
5. Белік Д. П. Організація маркетингової служби на підприємстві / Д. П. Белік, І. М. Гончаренко // Матеріали II Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», Київ: КНУТД, 2017. с. 129-134.
6. Бобало О. Ю. Комунікативні стратегії : навч. посіб. Львів : вид-во Львів. політехніки, 2015. 344 с.
7. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. №1. С. 95-99.
8. Внутрішнє дослідження ТОВ «Компанія № 1». Цінове дослідження. Аналіз цільової аудиторії. 2023.
9. Волкова М.В. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. с. 281–286.
10. Гросул В. А., Мамаєва Г. С. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (1). С. 201–205.

11. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. No 12. с. 227– 234.
12. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
13. Єрмоєнко В.В. Маркетинговий підхід в управлінні підприємством / В.В. Єрмоєнко // Вісник економічної науки України. 2009. No2. с.48- 52.
14. Жилінська О. І., Коваленко В. С. Сучасні тенденції розвитку маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Modern research in world science*. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2022. С. 1035 – 1039. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-25-27.12.22.pdf>
15. Захарова О. В., Проданова Л. В., Кливак Е. О. Інноваційні методи маркетингового менеджменту на прикладі моделі бізнесу INDITEX. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 21-29.
16. Калугіна Н. А. Маркетингова стратегія розвитку телекомунікаційного підприємства на засадах диверсифікації : дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук : 08.00.04. О., 2015. 229 с.
17. Касьянова Н., Загоруйко О. Маркетингова стратегія підприємства на віртуальному ринку в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 46. 2020.
18. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 38. С. 107-113.
19. Ковальчук С. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2010. 291 с.
20. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. К.: В-тво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

21. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку : [монографія] Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.
22. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006. 152 с.
23. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесової О. Ю. Маркетинговий менеджмент у системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. № 28. 2021. С. 47-51.
24. Куриленко І. І. Формування системи стратегічного маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 47-51.
25. Левіна-Костюк М. О. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Львівський НАУ. Львів, 2017. 207 с.
26. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник*. 2018. № 2(11). с. 31–35.
27. Луциків І., Котовська І. Стратегічне управління як інструмент розвитку суб'єктів публічної сфери в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 1. С. 19-27.
28. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. № 3(1). С. 73—80.
29. Маркетинг: навчальний посібник / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська. К. : Наш час, 2007. 504 с.
30. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

31. Маркетингова діяльність підприємств: Навчальний посібник за заг.ред. Косенко О.П. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 1000 с.
32. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Д. А. Штефаніч, О. Д. Дячун, Г. А. Заячківська, С. Б. Семенюк, О. С. Братко; ред.: Д. А. Штефаніч; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 230 с.
33. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2018. 112 с.
34. Мізіна О., Амельницька О., Брежнева Л. Стратегічне управління маркетингом на вугледобувному підприємстві. *Логос онлайн*. 2020.
35. Ніколайчук О. А. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. № 6. 2019. С. 111–118.
36. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167.
37. Петрова І., Лойко, Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № (1(65)). С. 95–104.
38. Проскурніна Н.В. Маркетингові збутові стратегії підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. № 4. 2020.
39. Райко Д. В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.
40. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2008. 632 с.
41. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства . *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45–55.
42. Рзаєва, Т.Г. Маркетинг-менеджмент: сутність, ознаки, характеристики та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С. 191-194.

43. Россоха В. В. Маркетинговий менеджмент у системі управління персоналом. *Агроінком*. 2015. № 10. С. 108-112.
44. Смірнова К.В., Чабанюк А.С. Розвиток соціально-відповідального маркетингу в сучасних вітчизняних реаліях. Міжн. наук.-практ. конф. для студентів, аспірантів та молодих учених «Міжнародні, нормативні та управлінські аспекти соціально-економічного розвитку», м. Київ, 25 квітня 2020 р. С.95-98.
45. Степанова А. А., Горбась І. М., Давидова О. Г. Практичні аспекти маркетингового стратегічного управління діяльністю агропромислових підприємств (на прикладі ТОВ «Мрія Агрохолдинг»). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2017. № 2(23). С. 221–228.
46. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. № 1. С. 291-296.
47. Тульчинська С.О., Сегеда Є.І. Нові технології та їх вплив на сучасні методи маркетингу, що застосовуються на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. Вип. 16. с. 98—104.
48. Фірсова С., Литвин К. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 2. С. 39–45.
49. Шевчук П. Л., Дергалюк Б. В. Формування маркетингової стратегії у сучасному підприємстві. *Економіка та суспільство*. № 42. 2022. ’
50. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
51. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 9. 2020.
52. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг». К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.

53. Assael H. *Marketing Principles and Strategy*. London: The Dryden Press, 1993. 326 p.
54. David Cravens, Nigel Piercy. *Strategic Marketing*. McGraw-Hill Education, 2008. 800 p.
55. Davidson H. *Offensive marketing, or How to make your competitors followers*. England, 1987.
56. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall, 1994. 410 p.
57. Fifield P., Gilligan C. *Strategic Marketing Management. Planning and Control, Analysis and Decisions*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995.
58. Hooley, G., Piercy, Nigel F. and Nicoulaud, B. (2012) *Marketing strategy and competitive positioning*. London: Prentice Hall/Financial Times. ISBN 9780273740933.
59. Kotler F., Armstrong H., Sonders D. *Principles of Marketing*. Pearson, 2020. 729 p.
60. Kuada J., Sorensen O.J. *Planning Oriented Versus Action Based Approach to the Internationalization of Firms // Working Paper*. Aalborg: Centre for International Studies, Aalborg University. 1997. No 22.
61. Kumar, V., Sharma, A. & Gupta, S.. *Assessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, no. 2, 2017. p. 167.
62. Laburtseva O., Larina Y., Nahorna O., Vinichenko S., Hordiienko V., Alaa Tabit Niama Al-Shaban. *Development of a Marketing Strategy for Enterprise Financial Growth*. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39. No 5.
63. Lambin J. J. *Strategic Marketing: A European Approach*. McGraw-Hill, 1993. 539 p.
64. Lambin J. J., Chumpitaz R., Schuiling I. *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Macmillan International Higher Education, 2007.

65. Lettau H.-G. Grundwissen Marketing // Marketforschung – Marketingplanung, Produkt – Preis, Verkauf – Vertrieb, Werbung – Publik Relations. Munchen, 1989.
66. Malcolm McDonald. Marketing Plans: How to prepare them, how to use them. England, CIM, 1995.
67. Marketing Communications. From Fundamentals to Strategiy Perspectives. IRWIN, 1987.
68. McKitterick John B. «What is the Marketing Management Concept?» in Frank M/ Bass (Editor), «The Frontiers of Marketing Thought and Action». Chicago: American Marketing Association, 1957. P. 71-82.
69. Orville C. Walker, Jr Boyd, Harper. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach. McGraw-Hill/Irwin, 2002. 384 p.
70. Paweł Cegliński. Use of strategic marketing management tools in contemporary enterprises. Marketing I Zarządzanie, Volume 46, pp 9-16.
71. Peter R. Dickson. Marketing Management. London: The Dryden Press, 1994. 642 p.
72. Porter M.E. Competitive Strategy. N.Y.: Free Press, 1980.
73. Roth K., Morrison A. J. Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization. *Journal of Management*, Vol 18, No 3, 1992, p. 473–487.
74. Stern L.W., El-Ansary A.I. Marketing Channels. 6th ed. NJ.: Prentice Hall, 2001. 592 p.
75. Walker O. C., Boyd H. W., Larreche J. C. Marketing Strategy. Panning and implementation. USA, 1996.
76. Zhylynska O., Kovalenko V. Strategic marketing management: essence and peculiarities. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». №1. 2023. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8534>.
77. Дослідження Deloitte Global у сфері розвитку галузей високих технологій, медіа та телекомунікацій. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/deloitte-global-tech-media-and-telecom-predictions.html> (дата звернення: 28.01.2023).

78. Дослідження Euromonitor International : офіційний вебсайт. URL: <https://www.euromonitor.com> (дата звернення: 28.01.2023).
79. Маркетингові дослідження і бізнес-консалтинг Pro-Consulting : офіційний вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua> (дата звернення: 28.01.2023).
80. Онлайн-сервіс перевірки компаній YouControl : офіційний вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 28.03.2023).
81. Сервіс контекстної реклами Google : офіційний вебсайт. URL: <https://adwords.google.com/> (дата звернення: 28.03.2023).
82. ТОВ «Компанія № 1»: офіційний вебсайт.
83. 10 Principles of Modern Marketing. MIT Sloan Management review. April 03, 2019. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/10-principles-of-modern-marketing/> (дата звернення: 28.03.2023).
84. Consumer Trust in Online, Social and Mobile Advertising Grows. 2012. URL: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/> (дата звернення: 28.03.2023).
85. Responsibility & Ethics in Marketing. 2019. URL: <https://www.cleverism.com/social-responsibility-ethics-marketing/> (дата звернення: 28.03.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат про участь у конференції та текст опублікованих тез

Жилінська О. І., Коваленко В. С. Сучасні тенденції розвитку маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Modern research in world science*. Proceedings of the 10th International scientific and practical conference.

SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2022. С. 1035 – 1039.

URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/MODERN-RESEARCH-IN-WORLD-SCIENCE-25-27.12.22.pdf>



ECONOMIC SCIENCES		
180.	<i>Dzianka M., Kmit V.</i> CYBER INSURANCE AS A MEANS OF ENSURING ECONOMIC LAW AND ORDER IN THE INFORMATION SPHERE	890
181.	<i>Пів Рішан Кітанг</i> NEED FOR CONTROLLING IN MARKETING	897
182.	<i>Артюх О. В., Палащенко А. О.</i> СУЧАСНИЙ СТАН ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ	904
183.	<i>Артюх О. В., Палащенко М. О.</i> СТРАТЕГІЙНИЙ АУДИТ ЯК СПЕЦІАЛЬНИЙ ВИД ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ	909
184.	<i>Беліченко В. Ю., Жарна Д. М.</i> МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙНИХ НАПРЯМІВ ІНТЕНСИВНОГО РОСТУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	914
185.	<i>Безюмова І. М.</i> БЛОКУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАКЛАДНИХ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СТОСУНКИ З ДЕВТОРАМИ	920
186.	<i>Боднар Н. М., Осочко О. Е.</i> НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТУРИСТСЬКОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ	925
187.	<i>Бондаренко Т. І., Буряченко Т. С.</i> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЙНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	929
188.	<i>Булдник С. І.</i> РОЛЬ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ У ПЕРІОД ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ	934
189.	<i>Бурячок Я. І., Запорожко С. М., Попов О. Г.</i> ВПЛИВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА РОБОТУ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ	940
190.	<i>Васильчик Р. В., Кітків В. М.</i> РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ДОМАШНІХ ГОСПОДАРСТВ	946
191.	<i>Видюк С. Р., Захрєвська О. Ю.</i> ОСНОВНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ АМОРТИЗАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	952
192.	<i>Височанська О. В.</i> ВИЗНАЧЕННЯ КОДУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ ДЛЯ ЗАПОВНЕННЯ ПОДАТКОВОЇ НАКЛАДНОЇ	956
193.	<i>Гавриш І. Г., Захрєвська Г. К.</i> ПРОБЛЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ НЕРУХОМОСТІ	960
194.	<i>Гарасюк'ян А. І., Кітків В. М.</i> ФІНАНСОВЕ РОЗСЛІДУВАННЯ ЯК ФОРМА ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ВІРТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	965
195.	<i>Гасенціні А. Г.</i> МОДЕЛЮВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ДОМОГОСПОДАРСТВ: ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД НЕ УНІТАРНИХ МОДЕЛЕЙ	970
196.	<i>Григораш Т. Ф., Насірова А. Р.</i> АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ХОЛДІНГУ KERNEL	975
197.	<i>Григораш Т. Ф., Носікова С. О.</i> АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ДИНАМІКУ СВІТОВИХ ЦІН НА ПРОДУКТИ ХАРЧУВАННЯ	982
198.	<i>Григораш Т. Ф., Ферей Н. О.</i> ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	988
199.	<i>Гумецько В. А.</i> ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ПРИКЛАД НІМЕЧЧИНИ	995
200.	<i>Гумецько В. А.</i> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ У БАГАТОПОЛЯРНОМУ СВІТІ	999
201.	<i>Давчук Д. В., Гурменко А. В.</i> АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНОГО БЕГГРАУНДУ СТАНУ КОНСАЛТИНГОВОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ	1003
202.	<i>Довгопол Н. В., Носак Г. О.</i> РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГОСПОДАРЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ	1010
203.	<i>Жаріков А. Ю.</i> ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	1016
204.	<i>Зуб М. Я., Павчук О. А.</i> БЕЗВИКЛИДНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	1023
205.	<i>Кітків В. І.</i> МОНІТОРИНГ ЯК СКЛАДОВА РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	1027
206.	<i>Клепанчук О. Ю., Томаш Н. Б.</i> ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІ-СЕКТОРУ	1031
207.	<i>Коваленко В. С., Жилінська О. І.</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	1035

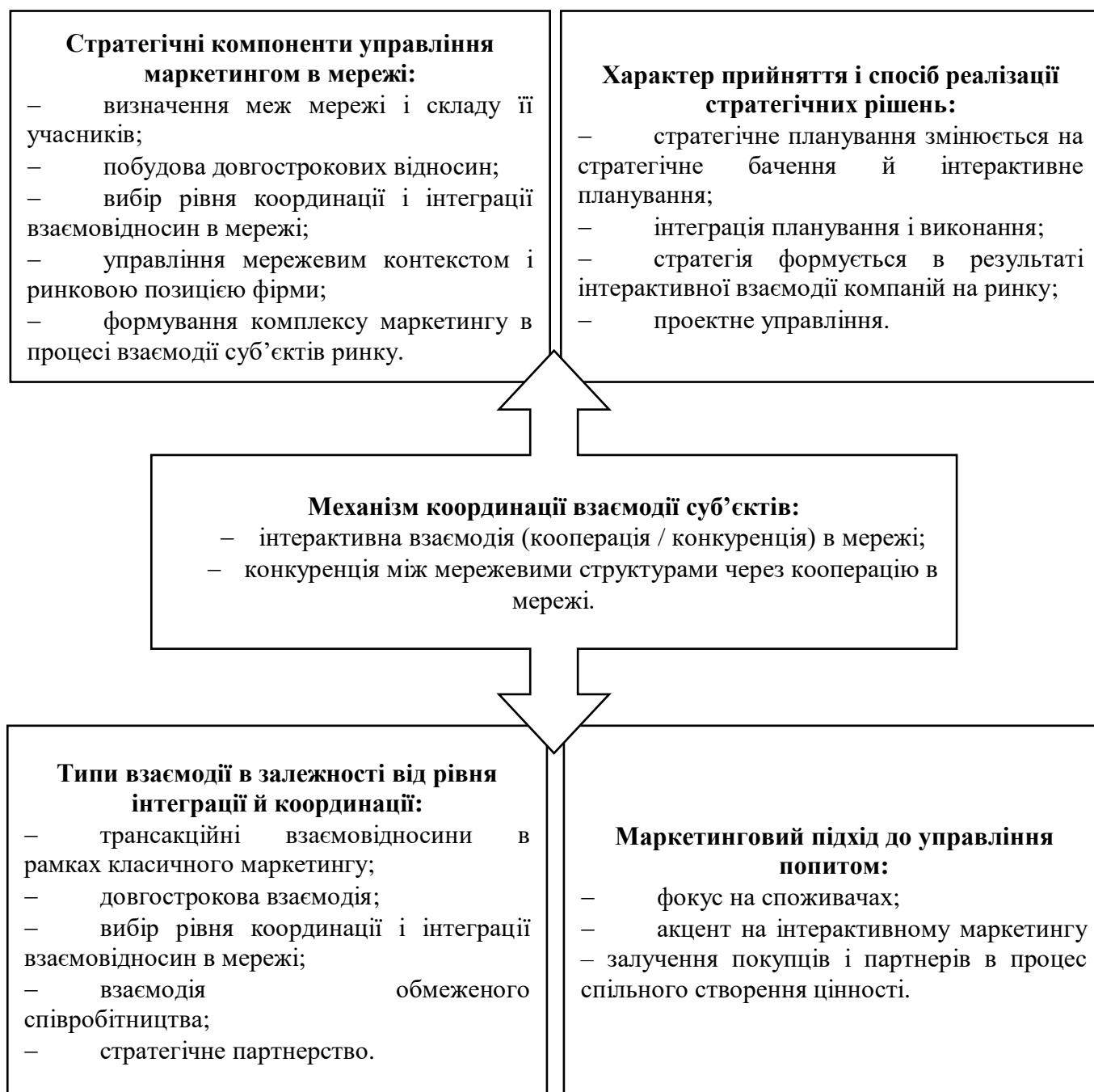
Сертифікат про публікацію в фаховому журналі та текст опублікованої
наукової оглядової статті

Zhylinska O., Kovalenko V. Strategic marketing management: essence and peculiarities. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». №1. 2023.

URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8534>

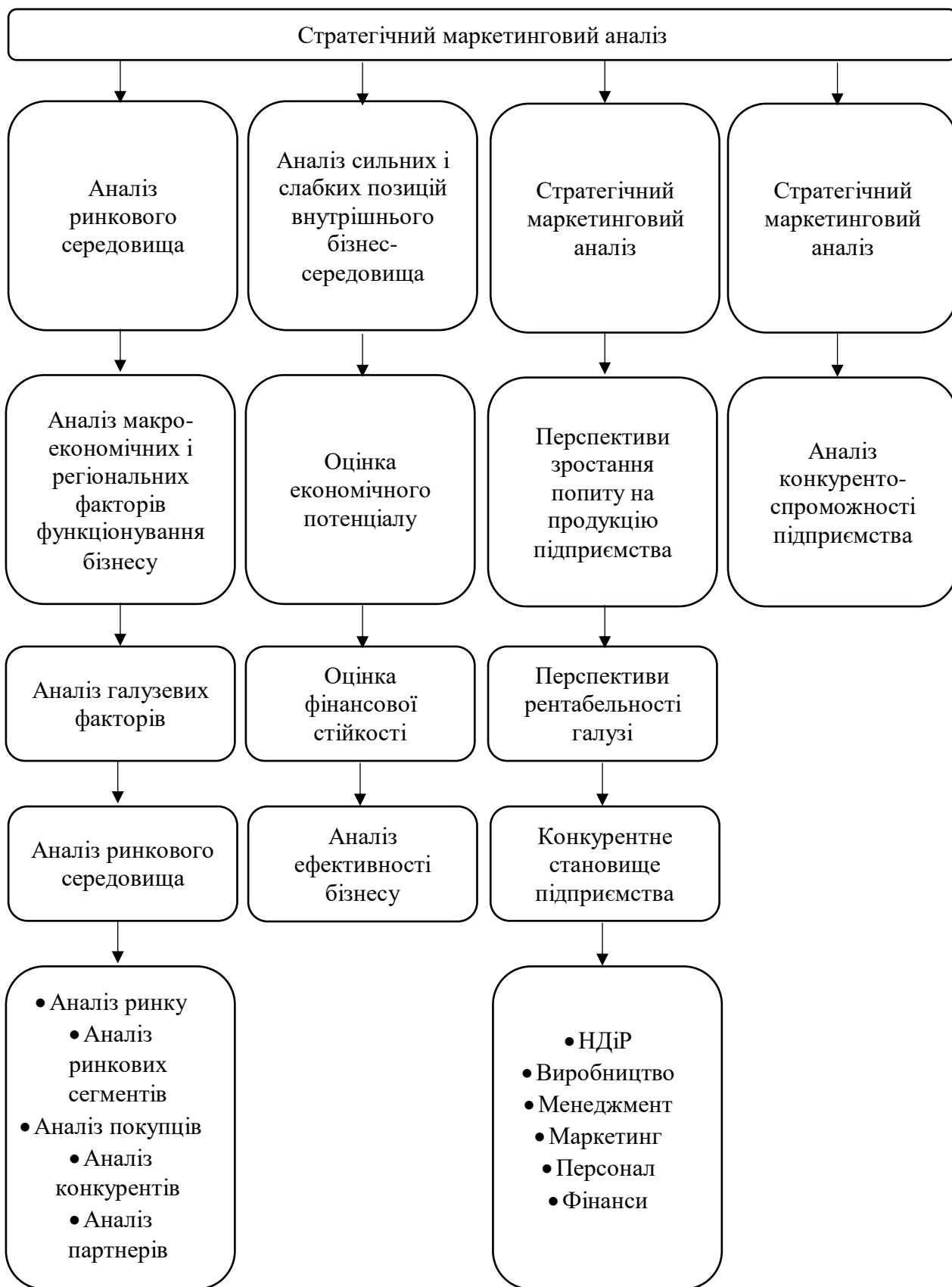


Ключові елементи і особливості мережевого управління стратегічним маркетингом*



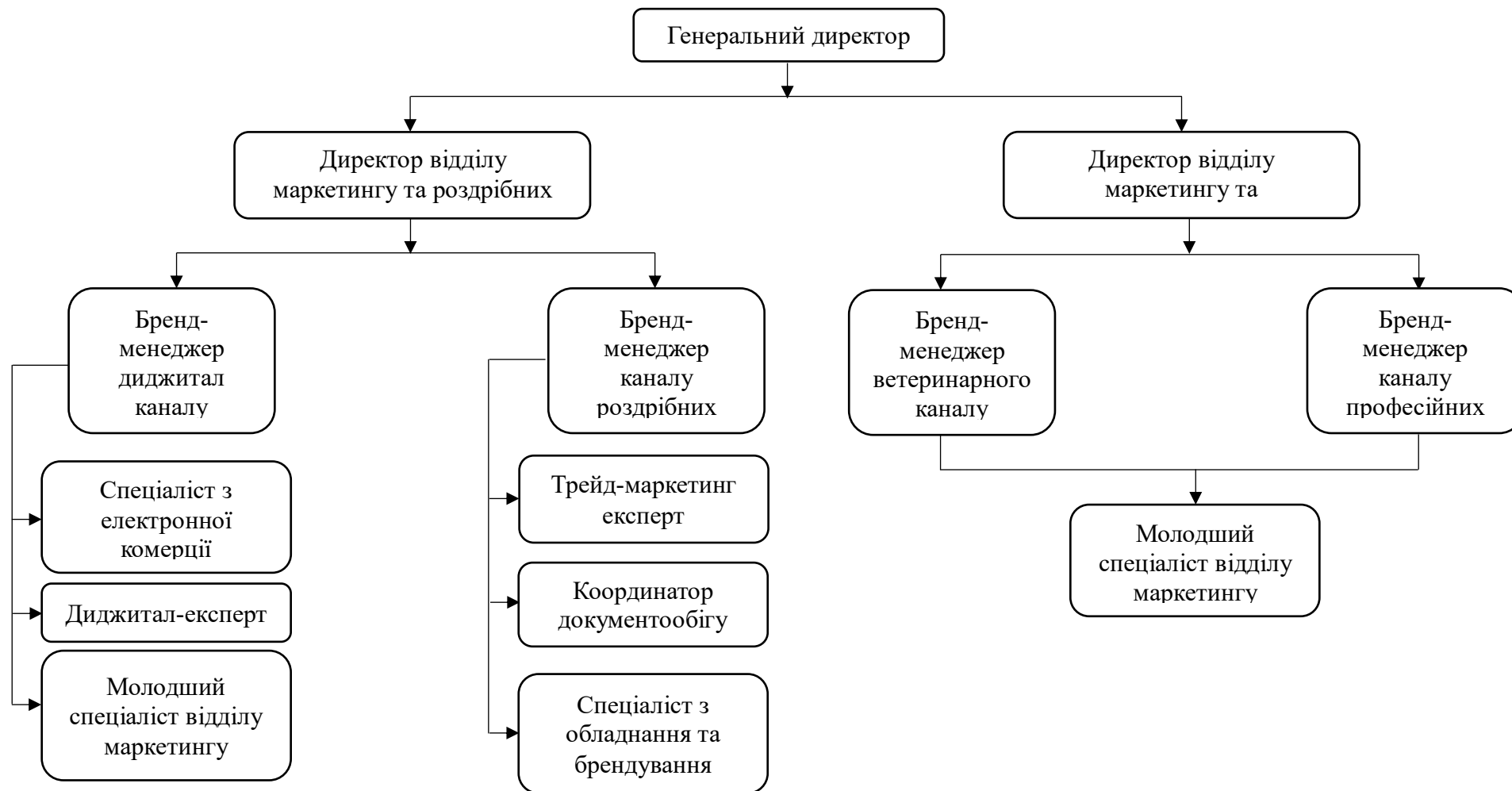
**Джерело: розроблено автором на основі [75].*

Напрямки і зміст стратегічного маркетингового аналізу*



*Джерело: розроблено автором на основі [32].

Організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Компанія № 1»*



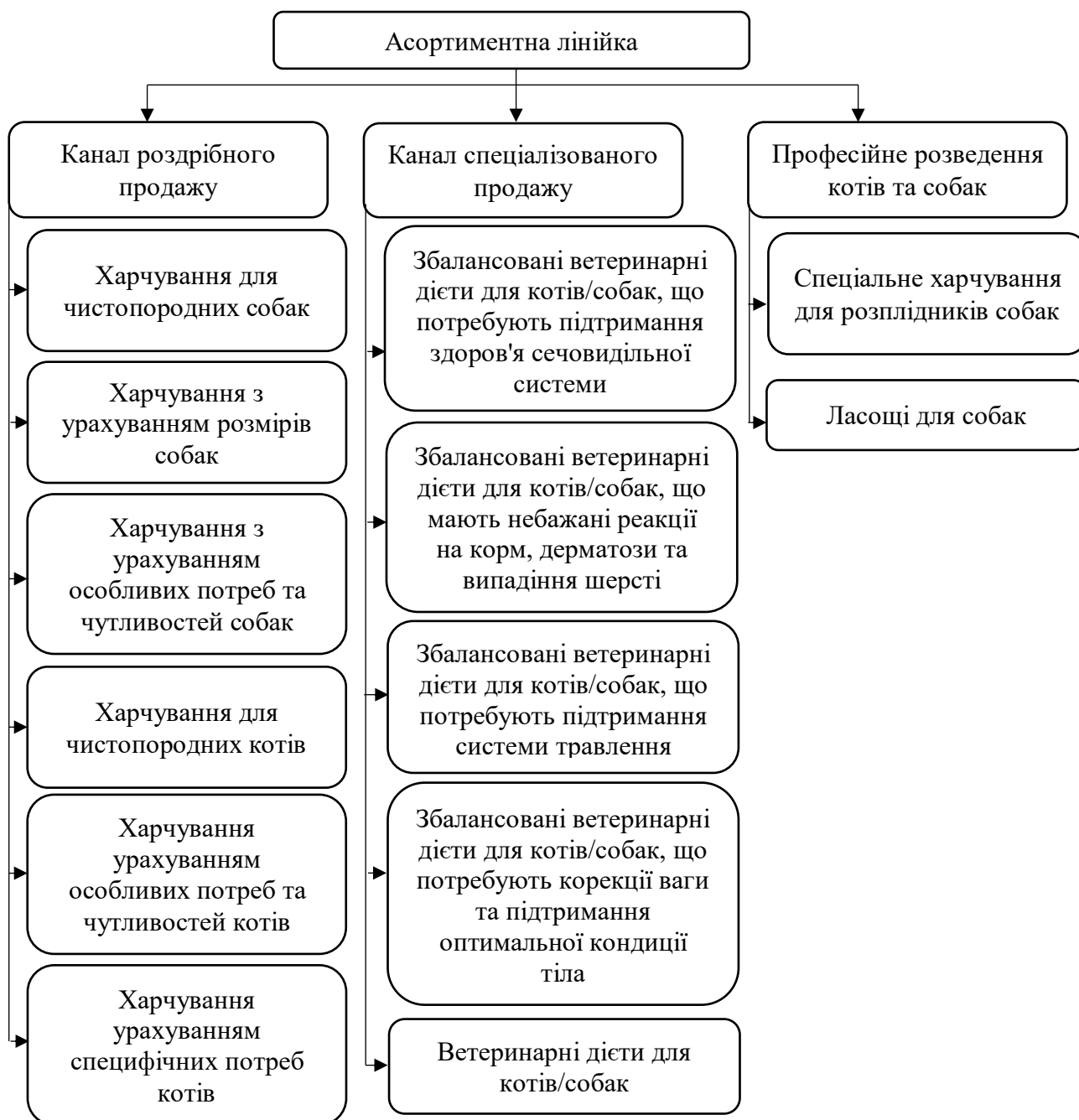
*Джерело: розроблено автором.

Комплекс маркетингових комунікацій ТОВ «Компанія № 1»*

Інструменти КМК	Види	Носії
Реклама	Зовнішня	Лайтбокси
		Вивіски
		Брендування вікон та входних дверей
		Брендмауер
		Композит
		Штендер
		Таблички
	Внутрішня	Прикасові зони
		Інформаційні стенди
		Воблери
		Шелф-стоппери
		Тотеми
		Плакати
Реклама	Поліграфічна	Проспекти
		Каталоги (продакт-буки)
		Листівки
		Брошури
		Календарі
		Нагадувальні картки про візити до ветеринарного лікаря
		Календарі
		Пакети
	Сувенірна	Контейнери для зберігання корму
		Подарунки: канцелярія, зонтики, рюкзаки, іграшки для тварин, миски, пляшки, стакани
	В ЗМІ	Реклама у пресі
		Реклама у соціальних мережах
		Реклама на радіо
Стимулювання збуту	Стимулювання клієнтів	Знижки
		Промоактивності
		Програми лояльності
Прямий маркетинг	Пошта, телефон, E-mail	
	Система автоматичного оповіщення	
Паблік рілейшнз	Спонсорство і меценатство	Виставки
		Конференції
	Фірмовий стиль	Фірмовий знак, логотип
		Фірмовий лозунг, фірмовий колір

*Джерело: розроблено автором.

Асортиментна лінійка продукції ТОВ «Компанія № 1»*



*Джерело: розроблено автором на основі [82].

АНОТАЦІЯ

Коваленко В. С. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій з формування механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства. Роботу присвячено питанням стратегічного управління маркетинговою діяльністю. У роботі обґрунтовано та виділено особливості підходів до стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Уточнено інформаційно-методичне забезпечення маркетинг-менеджменту. Визначено стратегічні напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю торговельного підприємства. Запропоновано модель кваліфікаційних вимог до фахівців у контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств.

Ключові слова: стратегія, стратегічний маркетинг, управління маркетингом, конкурентоспроможність торговельного підприємства, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, ринок кормів для котів та собак.

SUMMARY

Kovalenko, Viktoriia S. Strategic Marketing Management for a Trade Company. – Manuscript.

Master`s qualification work by specialty 073 «Management», educational and scientific program «Management of Organization and Administration». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The purpose of thesis is to provide theoretical and methodological basis and develop practical recommendations for the formation of strategic marketing management mechanisms for a trade company. The master`s thesis addresses to the issues of strategic marketing management. The thesis provides and highlights the peculiarities of strategic marketing management approaches. Information and methodological technologies of marketing management were specified. The work suggests strategic directions for improving the marketing management for a trade enterprise. The master`s thesis explains a model of qualification requirements for specialists in the context of strategic marketing management.

Keywords: strategy, strategic marketing, marketing management, the competitiveness of trade company, SWOT-analysis, portfolio analysis, pet food industry.