

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 12-491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Мельник Аліна Миколаївна

Керівник: д.е.н., проф. Шашкова Н.І.
Рецензент: директор ПП «Фірма
«Авто-граф» Резніченко А.В.

Херсон 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутнісні засади маркетингового управління підприємств роздрібної торгівлі.....	5
1.2. Інструменти і методи мерчандайзингу в організації маркетингової діяльності торговельного підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	19
2.1. Фактори і умови маркетингового управління торговельним підприємством на основі мерчандайзингу.....	19
2.2. Модель маркетингового управління торговельним підприємством на основі мерчандайзингу	25
2.3. Особливості формування ефективної системи управління маркетингом супермаркету «Фреш».....	28
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Мотивом конкурентної боротьби, що стоїть в основі торгової трансформації, є споживач. Це індивід, який живе у великому чи маленькому місті, потреби якого постійно змінюються. Основна проблема полягає в тому, що споживач і його запити знаходяться в неперервному розвитку, що обумовлено тенденціями культурної інтеграції, глобалізації комунікацій, еволюції культури споживання. Провівши аналіз метаморфоз поведінки споживача, можна констатувати, що за останні 8-15 років значно змінилися його характеристики.

З одного боку, споживач став дуже вимогливим, у нього з'явилася можливість вибору, доходи змінилися в позитивну динаміку, і тепер він має можливість ходити в більш якісні торгові точки, дивитися фільми, які дивиться весь світ. Споживачеві доступні відтепер бренди, як локальні, так і міжнародні, які грамотно себе вибудовують уже не перший рік. Все це змінює його сприйняття світу, він дивиться на речі інакше, більш вимогливо і скрупульозно. З іншого боку, люди приділяють більше значення недовікам в обслуговуванні, звертають увагу на деталі, вимагають безкоштовний пакет при купівлі, зручну парковку, наявність додаткових сервісних послуг. Тобто, ті речі, які б сприймалися як новинка в середині 90-х рр., зараз є обов'язковими, або бажаними. І та торгова організація, яка зможе організувати обслуговування споживачів на оптимальному для них рівні, виявиться у виграшному становищі, адже споживач не буде терпіти і чекати.

Досягнення мети у роботі вимагало послідовного вирішення наступних взаємопов'язаних завдань:

- здійснити критичний аналіз теоретичних і методичних проблем застосування мерчандайзингу в маркетинговому управлінні підприємств роздрібної торгівлі;

- виявити специфіку маркетингового управління на підприємствах роздрібної торгівлі, досліджуючи внутрішні чинники організації торговельної діяльності;

- розробити методику оцінки ефективності системи мерчандайзингу та на її основі формалізувати модель маркетингового управління торговим підприємством;

- дослідити перспективи застосування і ефективність авторської моделі управління маркетингом торговельного підприємства на основі мерчандайзингу;

- виробити комплекс напрямків і заходів щодо реорганізації традиційної збутової моделі мерчандайзингу підприємства роздрібної торгівлі в маркетингово-орієнтований комплекс торгово технологічного мерчандайзингу на основі оцінки рівня готовності підприємства до ринкових змін і механізму подолання опору внутрішніх факторів організації модернізаційних перетворень.

Об'єкт дослідження – маркетингове управління торговельної діяльності підприємств роздрібної торгівлі.

Предмет дослідження - організаційно-економічні відносини, що виникають в процесі формування та модернізації комплексу торговельного мерчандайзингу в системі маркетингового управління підприємств роздрібної торгівлі на висококонкурентних ринках.

У дослідженні використані методи абстрагування, формально-логічний, узагальнення емпіричних результатів, методи якісного, кількісного і структурного аналізу інформації, а також методи порівняння, спостереження, опитування та інші методи наукового пізнання соціальної реальності.

Структура і зміст роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.2. Сутнісні засади маркетингового управління підприємств роздрібною торгівлі

Теоретичними дослідженнями економічних відносин у сфері обміну, товарного обігу та торгівлі, їх роль в відтворювальних процесах проаналізовані в роботах класиків економічної науки, таких як А. Сміт, Д. Рікардо, Дж.М.Кейнс та інших вчених-економістів [1,3].

Технологія організації роздрібною торгівлі включає в себе комплекс впорядковано виконуваних способів, прийомів і трудових операцій, спрямованих на забезпечення збереження споживчих властивостей товарів і форсування їх доведення як до самого підприємства роздрібною торгівлі, так і до споживачів товарів. Специфічна особливість технології торгівлі полягає в тому, що тут не тільки здійснюється процес руху товарів зі сфери виробництва в сферу споживання, а й відбувається зміна форми вартості.

Операції торговельного процесу забезпечують зміну форм вартості. Специфіка цього процесу полягає в тому, що предметом праці в цих операціях є як товари, так і споживачі. Співробітники торговельного підприємства здійснюють продаж товарів і обслуговування споживачів, які в свою чергу беруть безпосередню участь в торговому процесі.

Характеристика процесів комерційного підприємства як технологічних операцій обумовлена їх зв'язком з рухом товару як носія споживчої вартості і забезпеченням продовження економічного кругообігу в сфері обігу.

До комерційних (торговельних) процесів відносять всі операції і процеси, що забезпечують результативне здійснення акту купівлі-продажу товарів у сфері торгівлі. Сюди можуть бути віднесені наступні процеси, що реалізуються торговим підприємством: дослідження споживчого попиту, формування організаційно-економічних зв'язків з постачальниками, дистриб'юторами і покупцями товарів, процеси стимулювання збуту, побудова комунікацій.

Таким чином, технологічний процес пропонується розглядати як сукупність впорядковано виконуваних операцій, що реалізуються з метою збереження споживчих властивостей товарів і скорочення часу їх доведення до кінцевих споживачів. Операції технологічного процесу покликані забезпечувати управління товарними потоками, починаючи з етапу надходження товару в розпорядження торговельного підприємства і закінчуючи процедурою повної підготовки товарів до продажу. У сукупність операцій технологічного процесу традиційно відносять: приймання і сортування товарів за кількістю і якістю, зберігання, фасування і упаковку товарів, їх переміщення і викладення в торгових залах та ін.

У вітчизняній і зарубіжній літературі досліджується взаємозв'язок торговельного і технологічного процесів. Сучасний розвиток галузі супроводжується посиленням конкурентної боротьби, спрямованої на процес побудови довгострокових, взаємовигідних відносин з ключовими партнерами організації (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, персоналом), прискорення реакції торговельного підприємства на дії конкурентів.

Параметричні характеристики і кількісні показники технологічного процесу залежать від виду торговельного підприємства, фізико-хімічних

властивостей товарів, умов зберігання, обсягу вантажообігу і інших чинників. Загальна тривалість руху товару від місця виготовлення до споживачів безпосередньо залежить від рівня організації технологічних процесів. З іншого боку, швидкість технологічних процесів взаємопов'язана з функціями, виконуваними складом, умовами поставок, ефективністю маркетингової діяльності.

Основним завданням технологічного процесу ми бачимо забезпечення обробки товарних потоків, починаючи з надходження товарів в магазин і закінчуючи повною підготовкою їх до продажу, вироблених на основі принципів системності, послідовності, безперервності і ефективності. Здійснення технологічного процесу забезпечує реалізацію наступних операцій: приймання товарів за кількістю і якістю, зберігання, фасування і пакування товарів, їх фізичний розподіл і викладка в торговому просторі магазину.

Відмінність технологічного процесу від торговельного полягає в тому, що він здійснюється без участі покупців, що обумовлено різномірною природою їх участі в процесах економічного кругообігу. Однак, на наш погляд, маркетингове управління торговим підприємством має інтегруватися в усі стадії і операції комерційної діяльності. При реалізації маркетингового підходу до управління відбувається переорієнтація управлінського впливу з внутрішніх системних задач на зовнішні параметри конкурентного розвитку, актуалізувати в галузі за даними проведеного аналізу [3,4].

Для здійснення основної торговельної функції, що полягає в доведенні товарів до кінцевого споживача, комерційне підприємство реалізує сукупність супутніх маркетингових функцій: вивчає реакцію споживачів; встановлює договірні відносини з виробниками та дистриб'юторами товарів; забезпечує своєчасне постачання товарів споживачів в тих місцях, кількостях

і умовах, які останній визначає; організовує зберігання товарів; формує асортимент представлених в торговому підприємстві товарів.

До основоположних функцій маркетингового управління комерційним підприємством традиційно відносять:

- вивчення структури і обсягу купівельного попиту на товари;
- формування асортиментної політики торговельного підприємства;
- торгівлю логістику, тобто ефективну організацію закупівель і доставку товарів;
- надання торговельних послуг клієнтам (споживачам);
- рекламне супроводження товарів і торгової послуги.

Реалізація названих функцій маркетингового управління здійснюється за допомогою великої кількості маркетингових інструментів, з яких торгове підприємство може вибрати відповідні. Всі маркетингові інструменти можна розділити на 4 комплекси: товар, ціна, дистрибуція і просування. Крім цього, стосовно до сфери торговельного маркетингу, додають ще три додаткових чинника - розташування, персонал і оформлення, об'єднуючи їх в маркетинг-мікс «7P» [5,7,8].

На основі аналізу практичної діяльності торговельних підприємств і спираючись на концепцію торговельного маркетингу, пропонуємо доповнити систему маркетингового управління впливом безпосередньо на торгово-технологічні процеси на основі мерчандайзингу. Надалі організація маркетингової діяльності буде досліджена саме в даному контексті, а згодом буде визначена і дефініція торгово-технологічного мерчандайзингу.

Отже, торговельні та технологічні процеси в магазинах - це сукупність послідовних взаємопов'язаних операцій, метою яких є доведення товарів в широкому асортименті і належній якості до споживачів з найменшими витратами праці і часу при високому рівні торговельного обслуговування. При цьому застосування маркетингових інструментів в процесі реалізації

окремих операцій дозволяє торговельному підприємству забезпечити довгострокові конкурентні переваги через підвищення ефективності кожної операції торговельного і технологічного процесів. Таким чином, операції торговельного і технологічного процесу торговельного підприємства реалізуються в різних функціональних площинах, але в умовах інтегруючої взаємодії, спрямованого на ефективну реалізацію комерційним підприємством своїх функцій. Виходячи з вищесказаного, стосовно до внутрішніх процесів реалізації підприємствами роздрібною торгівлі своїх функцій доцільно застосовувати термін «торгово-технологічний процес».

На ефективність функціонування сучасного торговельного підприємства впливають дві групи чинників: зовнішні (такі як рівень розвитку виробництва; конкурентне середовище; споживча поведінка; регіоналізація; інфраструктура; еволюція законодавства) і внутрішні (формат і розмір; матеріально-технічне оснащення; кваліфікація персоналу; система управління торгово-технологічними процесами; життєвий цикл підприємства).

Отже, певні групи факторів впливають на ефективність стратегічного розвитку торговельного підприємства.

Визначаючи місце маркетингу в успіху торгових підприємств, можна констатувати, що вони є прибутковоутворюючими факторами комерційної діяльності. Торгово-технологічні процеси на торговому підприємстві покликані сформувати найбільш ефективний ланцюжок руху товару з заданими параметрами асортименту, якості від товаровиробника товароотримувачу, дозволяючи мінімізувати трудові і тимчасові витрати, зберігаючи конкурентоспроможний рівень сервісного обслуговування (рис.1.1).

Виробник	Роздрібний торговець
Представити на різних сегментах ринку якомога більше позицій асортименту, що виробляється	Оптимізувати торговельний асортимент за допомогою виявлення перспективних і неперспективних позицій і груп товарів
Збільшити обсяги реалізації продукції, що виробляється, підтримувати продажі власних торговельних марок	Збільшити роздрібний товарообіг, загальний прибуток магазину, прискорити оборотність товарів
Закріпити в свідомості покупців відмінні	Сформувати стійкий попит на різні види товарів

Рис. 1.1. Задачі мерчандайзингу у виробника і роздрібного торговця

Отже, на ефективність всієї комерційної діяльності як комплексу торговельних послуг безпосередньо впливає ефективність торговельного і технологічного процесів комерційного підприємства. З іншого боку, реалізація торгово-технологічного процесу комерційного підприємства з необхідним рівнем результативності, без якого неможливо оцінити ринкову кон'юнктуру, механізм маркетингового управління, як базовий елемент конкурентної стратегії. Забезпечення високого рівня результативності маркетингового управління можливо тільки в умовах застосування сучасних методів і способів організації торгово-технологічного процесу, що дозволяє максимально використовувати потенціал торговельного підприємства.

1.2. Інструменти і методи мерчандайзингу в організації маркетингової діяльності торговельного підприємства

Всі ланки ланцюга товарообміну взаємозалежні. Зв'язки, що формуються в процесі руху товару, підтверджують необхідність реалізації ринково-орієнтованого управління діяльністю торгових організацій, як основи цивілізованого, клієнтоорієнтованого, а тому перспективного маркетингового підходу [6,9].

У деяких випадках мерчандайзери фірми-виробника мають установку псувати викладки товарів конкурента, не враховуючи того, що підприємство

роздрібної торгівлі в результаті такої практики може зазнати збитків. В цілому, поведінку таких виробників можна охарактеризувати як неконструктивну і не дуже розумну з точки зору довгострокового співробітництва.

Отже мерчандайзинг покликаний забезпечити:

- зростання обсягів реалізації;
- формування конкурентних переваг торговельного підприємства і окремих марок.

У сучасних вітчизняних реаліях роздрібна торгівля як галузь народного господарства, що забезпечує рух товару і процес обміну громадським і приватним продуктом праці, демонструє кількісний і якісний ріст, що супроводжується посиленням її ролі в загальній структурі народного господарства [9,11].

Незважаючи на існування і розвиток позамагазинної форм торгівлі, більше 90% всіх роздрібних продажів відбуваються в торговому залі. Магазинна торгівля забезпечує наступні специфічні можливості для покупця: наочність представлення товару, стимулювання почуттів споживача, отримання задоволення від огляду, музики, запахів, післяпродажна підтримка, демонстрація приналежності до певної соціальної групи. Жорстке конкурентне середовище змушує менеджмент торговельних підприємств концентруватися на стратегіях створення конкурентних переваг магазинів, забезпеченні індивідуальності з метою залучення та утримання покупця.

Забезпечення і реалізації цих вимог сприяє впровадження мерчандайзингу в діяльність торговельного підприємства. Формування і реалізація наукового підходу до мерчандайзингу обумовлено розробкою і застосуванням наукових принципів мерчандайзингу в роздрібній торгівлі. Це стало можливим завдяки появі ряду методів якісного дослідження та кількісного виміру деяких психофізіологічних характеристик людини: порога чутливості, ступеня відчуття, рівня адаптації.

В якості загальних цілей, що реалізуються в процесі просування товарів фірмами-виробниками в рамках роздрібних каналів розподілу, можна визначити такі:

- забезпеченість торговою підтримкою (в рамках процесу ціноутворення, завоювання і утримання виробником вигідних місць в торговому просторі);
- вплив на рівень товарних запасів торговельних підприємств;
- реалізація товарів в новому для фірми-виробника регіоні або в непередставлених раніше в дистрибуційному ланцюжку магазинних форматах;
- підвищення ступеня привабливості свого товару серед персоналу, який здійснює реалізацію кінцевим споживачам.

Здійснюючи продуктивну співпрацю, потрібно, щоб велика частина фірм-виробників якісно удосконалювала свої товари, реалізуючи «кайзен» - стратегію - технологію постійних поліпшень або кардинальних перетворень, що сприятиме:

- лояльності по відношенню до торговельного підприємства і окремим марок;
- зростанню чисельності лояльних клієнтів і залучення нових;
- ефективності представлення товару на ринках;
- приверненню уваги покупця до товару, до нових продуктів і спеціальних пропозицій;
- фіксації у свідомості покупця специфічних особливостей марок;
- наданню покупцям необхідної інформації;
- впливу на поведінку покупців з дотриманням соціальних, законних і етичних норм.

Організаційний підхід, на наш погляд, найбільш прийнятний і обгрунтований для торговельних підприємств. Він забезпечує досягнення цілей торговельного підприємства, а не виробника, і дозволяє використовувати внутрішні можливості магазину для підвищення

ефективності функціонування на основі реакцій, адекватних ринковій кон'юктурі.

Таким чином, мерчандайзинг – це комплексна система заходів в роздрібній торговій точці, що забезпечує розробку та реалізацію методів і рішень, спрямованих на вдосконалення пропозиції товарів. Саме вдосконалення пропозиції товарів є метою мерчандайзингу, і в результаті її реалізації комерційне підприємство забезпечує собі не просто миттєвий приріст товарообігу і прибутку, а стійкі конкурентні переваги. Охоплюючи всі операції торгово-технологічного процесу, мерчандайзинг є ефективним засобом оптимізації маркетингового управління торговельною діяльністю, що дозволяє в повній мірі реалізувати ринковий потенціал торговельного підприємства в процесі маркетингового управління.

Підприємства на сьогоднішній день зацікавлені у співпраці з торговельними підприємствами, так як цей спосіб дистрибуції не тільки підвищує ефективність виробничої діяльності, а й забезпечує високу результативність маркетингових комунікацій. Торгові мережі, в свою чергу, стають більш залежними від споживачів.

Вільні території для розвитку сучасних торговельних організацій поступово зменшуються. В результаті основним питанням стає проблема лояльності споживачів. Задоволеність покупців – це головна мета сучасної концепції маркетингу. Таким чином, в сучасних умовах споживач через торговельну організацію все інтенсивніше впливає на виробника.

Можна говорити про зниження ринкового впливу виробників, яке передбачає взаємовигідну співпрацю виробника і торгової мережі, що функціонують на основі оновлених ринкових процесів взаємодії, причиною чого є актуалізація концепції клієнтоорієнтованого маркетингу, головним орієнтиром якої залишається покупець.

Структурні елементи мерчандайзингу в сукупності утворюють його комплекс як систему взаємопов'язаних і цілеспрямованих дій, здатних змінюватися в залежності від конкретних умов ринку і вимог споживачів.

Розглянемо основні групи методів, інструментів і правил, що застосовуються в торгових підприємствах, що функціонують на основі концепції мерчандайзингу. Правило торговельного асортименту. На полицях, в першу чергу, необхідно представити ті товари, які покупці очікують знайти в даному магазині.

- Марки і упаковки, які користуються найбільшою популярністю у покупців, необхідно завжди мати на полицях, отже, закупівлі у постачальників повинні проводитися пропорційно продажу. Більш того, товари повинні займати місце на полицях відповідно до рівня продажів. Це необхідно для того, щоб уникнути ситуації відсутності найбільш продаваних товарів, отже, необхідно контролювати товарний запас торговельного підприємства.

Таблиця 1.1.

Основні групи інструментів мерчандайзингу в управлінні торговельним підприємством

Інструмент мерчандайзингу	Зміст	Задача	Операція
Правило асортименту, правило торговельного запасу, ефективність розташування товарних запасів	Визначення необхідної кількості товарних запасів, моніторинг якості	Формування асортименту оптимального для виробника, споживача і торговельного підприємства, забезпечення достатнього рівня запасів товарів і зручність їх заповнення	Приймання товарів за кількістю та якістю
Пакування	Фасування	Формування споживчих властивостей товарів, диференціація товарів, створення фірмового стилю	Доставка
Внутрішнє планування магазину: сегментація площі торговельного залу, аналіз «холодних» і «гарячих» зон, послідовність розміщення відділів і секцій, ефективне розташування товарних запасів, вибір	Пакування	Максимально ефективно розташування товарів і торговельного устаткування, що забезпечує зручність покупцям, забезпечення ефективного використання площ комерційного підприємства	Товарів в зону фасування

торговельного обладнання			
Правила викладення, промоційні заходи, POS матеріали, семплінг-акції.	маркування	Продаж товаром самого себе, без безпосереднього втручання продавця	Добавка і розміщення товарів у торговий зал
Купівельний сервіс, стандарти мерчандайзингу, стандарти обслуговування POS матеріали семплінг-акції	Розташування товарів і торговельного обладнання	Збільшення лояльності покупців	Викладення товарів в торговому залі
Освітлення, передача кольору, єдність інтер'єру, колірне, музичне, ароматоформування, POS матеріали,		Формування психологічного стану клієнтів, створення сприятливих умов покупки, відбудова від конкурентів	Обслуговування покупців
Семплінг-акції	Розміщення товарів в торговому залі	Закріплення позитивних вражень про торгове підприємство	Відбір товарів покупцям

- Упаковка. Першочергова роль упаковки для мерчандайзингу полягає в реалізації інформативної функції. Інформація на упаковці товару вказує покупцям на приналежність даного продукту до певної торгової марки або бренду. Крім інформативної функції, упаковка виконує стимулюючу функцію, що забезпечує здатність до сегментації ринку.

- Різноманіття інструментарію мерчандайзингу за операціями доставки і розміщення товарів у торговий зал, викладенні товарів в торговому залі обумовлено тим, що з точки зору маркетингового підходу система мерчандайзингу є складовою частиною маркетинг-міксу. Частина авторів визначає мерчандайзинг як інструмент збутової політики. Існує напрям в розумінні мерчандайзингу, який досліджує його як поведінковий

інструмент. У зв'язку з цим найбільш розвиненими виявляються інструменти мерчандайзингу, які реалізують його візуальну функцію.

- На етапі операції «доставка і розміщення товарів у торговий зал» використовуються інструменти візуального мерчандайзингу - внутрішнє планування магазину, яке включає сегментацію площі торговельного залу, аналіз «холодних» і «гарячих» зон, послідовність розміщення відділів і секцій. До факторів, що формують планування магазину, відносять:

- конфігурацію торговельного залу;
- розміщення входів і виходів;
- послідовність розміщення відділів, секцій та товарів;
- організацію купівельного потоку;
- способи викладки товарів на торгово-технологічному обладнанні;

- систему установки устаткування і розміщення вузлів розрахунку;
- систему освітлення в торговому залі;

- фактори, пов'язані з психологічними особливостями та іншими складовими природи людини.

Також необхідно відзначити, що люди з небажанням відвідують глибину торговельного залу (30%), вважаючи за краще здійснювати покупки в передній частині (70%), забезпечуючи тим самим перевагу товарам, розташованим в цій частині приміщення.

Правила викладення, PR заходи, POS матеріали і семплінг-акції використовуються в операціях викладки товарів в торговому залі. Правила викладення визначають найбільш ефективний з точки зору впливу на споживача розміщення товарів. Практичний досвід, накопичений у цій сфері, дозволяє цілеспрямовано впливати на покупця в момент прийняття ним рішення про покупку. Сукупність цих методів та інструментів у вітчизняній літературі відноситься до поведінкового або візуального мерчандайзингу.

Промо акції дозволяють торговельним підприємствам формувати контингент лояльних покупців за рахунок прямого агресивного і системного впливу на психологію покупця. Істотне зниження роздрібною ціни на якісний товар дозволяє торговельному підприємству в умовах жорсткої конкуренції залучити додатковий або утримати існуючий контингент покупців, сформувавши попит на новий товар і створити необхідний компанії імідж. При цьому відшкодування витрат, пов'язаних зі зниженням цін і рекламою проводиться як за рахунок маркетингових бюджетів постачальників, так і імпульсних покупок споживачів, які прийшли за промо-товаром.

Технології проведення промо-акцій, взятих на озброєння вітчизняними торговими підприємствами, удосконалюються. Ще трохи більше 5 років тому промо-акції були монотоварними, тепер ставка робиться на комплекс товарів (до 20-30 асортиментних позицій), що розміщуються по всій торговельній залі зі спеціальним і всебічним виділенням. Змінилася і їх спрямованість. Сьогодні промо-акції використовуються торговими підприємствами для переманювання клієнтів у конкурентів, нівелювання сезонних провалів попитів.

Терміни проведення промо-акцій також придбали істотне значення: практика показала, що за один-два дні досягти встановлених цілей неможливо. Терміни були оптимізовані і складають на поточний момент в середньому від одного до чотирьох тижнів.

POS-матеріали (матеріали, що сприяють просуванню товару). Правильно і коректно організоване розміщення POS-матеріалів залучить увагу споживача до конкретного товару і виділить його серед інших подібних товарів. Для інструментів просування характерні специфічні функції, в якості яких можна згадати наступні: локалізація, зонування, орієнтування, стимулювання, експонування товару.

Не дивлячись на явні відмінності, деякі інструменти можуть виконувати кілька функцій одночасно. Так, наприклад, вітрини внутрішні, дисплеї-вітрини, диспенсери, стелажі для підлоги, екстра-дисплеї прилавкові і

підлогові, в т.ч. з охолодженням, виконують не тільки функції візуальної комунікації в місцях продажу, але також і утилітарні функції, замінюючи торгове обладнання як ресурс для викладки товарів.

Іншою властивістю є те, що один і той же вид, в залежності від змісту комунікаційного звернення, може використовуватися для принципово різних функцій. Так, наприклад, банери, гірлянди, мобайли, світлові коробки, покажчики і прапорці виконують функцію роздільників торговельного простору на логічні відділи, обмежені в просторі зони і сприяють логіці купівельної навігації в торговому залі. А при зміні змісту звернення можуть виступити і в ролі елементів брендингу, стимулювання просуванню товарних марок або орієнтирами при виборі товару.

Купівельний сервіс, стандарти мерчандайзингу, стандарти обслуговування покликані забезпечувати ефективність операцій з обслуговування покупців.

Операції за розрахунками за обрані товари забезпечуються такими інструментами мерчандайзингу як POS -матеріали та торговельне обладнання.

Таким чином, маркетинговий підхід до реалізації мерчандайзингу в торговому підприємстві припускає різноманітний специфічний інструментарій, що дозволяє досягати поставлених цілей. Класифікації інструментів мерчандайзингу визначають спрямованість управлінського впливу в залежності від застосовуваних способів, засобів і методів реалізації комплексу мерчандайзингу.

Запропонована систематизація інструментів мерчандайзингу, в залежності від етапу торгово-технологічного процесу, дозволяє сформувати підхід до застосування інструментів мерчандайзингу в специфічних для торгівлі технологічних операціях. Мета реалізації даної системи мерчандайзингу в торговому підприємстві представляється нам ширше, ніж мета застосування мерчандайзингу як інструменту збутової або комунікаційної політики, яка обмежує завдання його застосування

зростанням товарообігу конкретної марки або торговельного підприємства в обмеженому часовому відрізку. З нашої точки зору, комплекс мерчандайзингу торговельного підприємства повинен і може забезпечувати ефективність як окремих операцій, так і всього маркетингового управління, гарантуючи торговому підприємству зміцнення конкурентних позицій, зростання ефективності функціонування за рахунок оптимізації всього комплексу параметрів, що його визначають.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Фактори і умови маркетингового управління торговим підприємством на основі мерчандайзингу

Маркетингове управління актуально для всіх видів бізнес-діяльності, але найбільш мобільною ринковою структурою є роздрібна торгівля, яка дозволяє налаштовувати торговий процес відповідно до вимог, що змінюють споживача, змінами навколишнього середовища та інших впливів, що впливають на бізнес-процеси.

Маркетингове управління торговим підприємством охоплює всі сфери діяльності компанії. Метою системи реалізації маркетингового управління є побудова раціонально спланованої і організованої системи, що дозволяє

реагувати на зміни ринкової кон'юнктури за допомогою управлінського впливу на внутрішні змінні бізнес-процесів. У роздрібній торгівлі ці процеси поділяються на торговельні і технологічні, і забезпечують ефективну реалізацію комерційним підприємством своїх функцій на основі інтегруючої взаємодії.

З точки зору ефективної організації торгово-технологічного процесу в комерційному підприємстві, можна виділити умови і чинники, що визначають результативність управлінських процесів в мерчандайзингу. Дотримуючись концепції торгово-технологічного мерчандайзингу, необхідно розширити правила та інструменти ефективного мерчандайзингу до системи торгово-технологічних факторів і умов, що визначають ефективність мерчандайзингу. На нашу думку, доцільно виділити наступні групи факторів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Групи факторів ефективності мерчандайзингу

Характер процесу	Група факторів	Завдання, які вирішуються в маркетинговому управлінні
Торговий процес	Структура управління	Оптимізація управлінської структури
	Персонал	Навчання та мотивація персоналу.
	Гігієнічні фактори	Стандарти обслуговування;
	Оформлення місць продажів	Забезпечення приросту обсягів реалізації за рахунок освітлення, колірного оформлення, аромо-факторів.
Технологічний процес	Асортимент товару	Стимулювання покупки без участі продавця Оптимізація дизайну упаковки, викладення товарув торговельного залу з метою зростання обсягів реалізації
	Продуктова лінійка	Вигідні умови поставок. Оптимізація

		асортименту на основі споживчих переваг
	Організація торговельного простору	Моніторинг структури товарообігу
	Розміщення торговельного обладнання	Оптимізація розподілу торговельного простору під товарні категорії

Розглянемо вплив цих груп факторів на ефективність торгово - технологічного мерчандайзингу комерційного підприємства.

В рамках ефективної побудови торговельного простору доцільно дотримуватися наступних принципів:

1. Представленість. У разі розміщення групи продукції певного товаровиробника, що займає суттєву питому вагу в загальному обсязі товарообігу, необхідно реалізовувати викладку товарів блоками, формуючи корпоративні блоки по кожній торговельній марці. Розміщення в вигляді блоку значно підвищує ефективність представленості товару, полегшує його пошук і забезпечує зростання продажів даної групи, однак може викликати опір відвідувачів внаслідок обмеження асортименту продукції.

2. Товар обличчям. Товари необхідно розташовувати лицьовою стороною упаковки вперед, з урахуванням кутів огляду відвідувачів, тобто вони повинні добре проглядатися з усіх боків. Всі види інформації на упаковках або місцях реалізації повинні бути легко прочитані, короткі і зрозумілі. Категорично забороняється перевантажувати місця реалізації текстовою інформацією. У разі невдалого розташування продукції покупці зможуть її знайти, тільки якщо вона їм потрібна; покупці знають, як товари оформлені; і мають в розпорядженні достатньо часу, щоб витратити його на пошук певних товарів в процесі здійснення покупок. При цьому слід враховувати відмінності в купівельному поведженні в процесах товарної відмінності жінок і чоловіків. Жінкам непоганого вдається знаходити потрібний товар, що знаходиться поряд з їх розташуванням, чоловіки не

володіють такою здатністю. Однак жінками можуть не бути помічені товари, розташовані на верхній полиці.

3. Визначення оптимальних місць продажів на полицях. При визначенні місця для розміщення товарів на полицях, передбачених плануванням торговельного залу, розстановки усього розмаїття товарних груп, необхідно знаходити оптимальні комбінації, враховуючи віддачу з кожного метра торговельного простору в вартісному вираженні і індивідуальні особливості;

4. Збалансованість товарообороту через організацію ефективної структури продажів, враховує баланс імпульсних і запланованих покупок;

5. Зменшення обсягу роботи персоналу торговельного залу;

6. Забезпечення збереження товарів.

Процес простування внутрішнього планування торговельного підприємства представляється комплексною проблемою, яка вимагає архітектурних та інженерних навичок і здібностей, розуміння і застосування принципу організації діяльності торговельного роздрібного підприємства і осягнення психології людини. У комерційного підприємства є два шляхи організації проектування і формування торговельного простору:

- залучення власного фахівця проєктного відділу (на великих підприємствах);

- виконання проєктних робіт і реалізацію контролю за будівництвом і формуванням структури торгової площі можна довірити спеціалізованим консалтинговим і інжиніринговим фірмам.

На застосування мерчандайзингу в сучасних роздрібних торгових підприємствах впливають різні фактори:

- розробка і впровадження більш досконалих форм роздрібної торгівлі;
- інтеграція на вітчизняний ринок іноземних торгових компаній і зростання їх частки в загальній структурі національного товарообігу;
- трансформація структури попиту населення;
- зростання продуктивності праці лінійного торговельного персоналу;

- вдосконалення сервісного обслуговування;
- інтенсивний приріст обсягів з роздрібною товарообігу;
- удосконалення інтер'єрів та екстер'єрів торгових підприємств.

Таким чином, з метою реалізації результативного маркетингового управління, кожне комерційне підприємство змушене визначати для себе найбільш збалансовану і гармонійну модель торгово-технологічного мерчандайзингу з урахуванням формату торгівлі, сформованої кон'юнктури, стану попиту населення, рівня продуктивності праці торговельного персоналу, темпів зростання торговельного обороту.

Вагомим наслідком реалізації комплексної концепції мерчандайзингу є оптимізація асортиментної політики торговельного підприємства, що в свою чергу, виражається в зростанні представленості продукції конкретної фірми-виробника. А сам асортимент визначається відповідно до запитів споживачів: в торговій точці з усієї безлічі товарів залишаються ті, що відповідають споживчим виборам.

Таблиця 2.2

Класифікація критеріїв ефективності мерчандайзингу торговельного підприємства

Ознаки	Критерії	Показники ефективності	Властивості показника	Об'єкт дослідження
За видом інформації	На основі внутрішньої інформації	Приріст товарообігу	Дозволяє виробникові і роздрібному торговцю оцінити збут, як окремої торгової марки, так і категорії в цілому	Аналіз вторинної інформації (показники збуту)
		Приріст валового прибутку	Дозволяє виробникові і роздрібному торговцю оцінити збут, як окремої торгової марки, так і категорії в цілому	Аналіз вторинної інформації (показники збуту)
		Зростання чистого прибутку	Позволяє виробникові і роздрібному торговцю оцінити економічний ефект збуту, відокремивши від валового прибутку всі витрати (включаючи мерчандайзинг)	Аналіз вторинної інформації (показники збуту)

	Зростання питомої чистого прибутку	Дозволяє роздрібному торговцю оцінити економічний ефект від збуту з урахуванням займаної торговою маркою або категорією площі	Аналіз вторинної інформації (показники збуту)
На основі зовнішньої інформації	Зміна рівня	Відображає динаміку прихильності до бренду (торгівельної марки), безпосередньо пов'язане з вторинними покупками	Аналіз первинної інформації (опитування споживачі, бренд -трекінгове дослідження)
		Відображає рівень задоволеності замовника мерчандайзингової послугою	Аналіз первинної інформації (опитування споживачів бренд-дослідження)

Споживач отримує можливість висловлювати свою думку, впливаючи на асортимент і ціну продукції, формуючи для себе вигідніші пропозиції. Слід зазначити, що оцінку ефективності системи мерчандайзингу неможливо виміряти не тільки показниками ефективності торгово - технологічних процесів. Оцінка споживачів також є важливою складовою частиною інтегрованого показника ефективності мерчандайзингу. Однак дослідження споживчої задоволеності носить абстрактний, імовірнісний характер, так як оцінка споживчих переваг, які за своїм якісним складом вкрай різномірні і кількісно невимірні, не є суворою і об'єктивною.

З огляду на запропоновану нами сукупність факторів, що визначають ефективність мерчандайзингу торговельного підприємства на базі описаних вище методик оцінки ефективності, пропонується визначити таку класифікацію критеріїв ефективності мерчандайзингу, табл.2.3.

TP - index (Turnover - to - Personnel index) показує відношення оборота підприємства за рік до середньоспискової кількості працівників. Індекс є одним з багатьох відносних показників, якими декілька десятиліть користуються в Європі та Америці для оцінки ефективності існуючої системи управління та бізнес – моделі.

Таблиця 2.3

TP-Index деяких продуктових роздрібних мереж

№	Компанії / Мережа	Країна	Кількість магазинів	Виручка, млн \$	Персонал, осіб	TP- Index, Tbrс.S/осіб
---	-------------------	--------	---------------------	-----------------	----------------	------------------------

1	AEON CO., LTD.	Японія	4600	64 686,2	81 483	793,86
2	METRO AG	Німеччина	2100	86 372,4	290 747	297,07
3	The Kroger Co.	США	3600	90 374,0	339 000	266,59
4	Carrefour SA	Франція	5400	104 181,2	412 464	252,58
5	Groupe Auchan	Франція	1400	56 310,4	262 000	214,93
6	Wal - Mart Stores, Inc.	США	4000	446 950,0	2 200 000	203,16
7	Tesco PLC	Великобританія	6200	102 281,4	519 672	196,82
8	ASDA Group Limited	Великобританія	5400	31 800,0	172 458	184,39

Реалізація концепції торгово-технологічного мерчандайзингу може вплинути на показники прибутковості з кожного боку. За купівельну вигоду приймаємо економію бюджету і час на покупки, що здійснюються в улюбленій торговій точці в комфортних умовах. Реалізуючи за рахунок ефективно налагоджених торгово-технологічних процесів на основі концепції мерчандайзингу продукцію з більшою часткою доданої вартості, торгове підприємство забезпечує приріст ефективних обсягів реалізації.

2.2. Модель маркетингового управління торговельним підприємством на основі мерчандайзингу

В умовах розвитку і насичення товарних ринків, збільшення доходів населення, появи на ринку нових товарів і брендів, ефективність організації комерційної діяльності безпосередньо залежить від рівня збутових показників, визначених ефективністю маркетингового управління. Сучасний покупець став вимогливим до пропонованих йому товарів і послуг, ринкова кон'юнктура стає все жорсткішою, з'являються нові формати комерційної діяльності, альтернативні класичній роздрібній торгівлі (інтернет-торгівля).

У цих умовах запорукою розвитку торговельного підприємства стає реалізація ефективного маркетингового управління внутрішніми змінними

комерційної діяльності, здійснення якого забезпечує приріст товарообігу і, отже, прибутковість і рентабельність ритейлера. Використовуючи концепцію торгово-технологічного мерчандайзингу, торгове підприємство може здійснювати активний керуючий вплив з основних операцій торгово-технологічного процесу, підвищуючи рівень його ефективності.

Наступним етапом необхідно створити базу даних, в яку вносяться всі дії мерчандайзера або його оцінки ситуацій в комерційному підприємстві, що відповідають певним цифрових кодах. Після моніторингу торгової точки мерчандайзер відсилає інформацію у вигляді кода своєму оператору, після чого повідомлення в формі файлів надходять на поштовий сервер. Спеціалізована програма забезпечує розшифровку і розміщення отриманих даних на сайті, де систематизується вся інформація від виробників і постачальників, підготовлена для магазинів.

Кожен учасник програми володіє доступом до персоналізованої зони сайту через індивідуальний пароль. Час розміщення інформації на сайті з моменту телефонного дзвінка мерчандайзера становить близько однієї хвилини, тобто реалізацію програми можна контролювати в оперативному режимі і своєчасно вирішувати виникаючі проблеми. В результаті впровадження такої інформаційної системи реалізації програми мерчандайзингу комерційне підприємство отримує такі можливості:

- брати участь в інтегрованих мерчандайзингових кампаніях, організованих фірмами-виробниками, забезпечуючи високу результативність формування і просування ефективних товарних груп, так як менеджмент компанії отримує можливість враховувати дані про загальні ринкові тенденції і конкретні плани, які мають виробники;

- вдаватися до підтримки виробника, який, як правило, організовує програми з мерчандайзингу в рамках політики просування, отримуючи від виробника допомогу з придбання торговельного обладнання, витратних матеріалів, правил розташування товару в торговому залі.

У разі значного зростання обсягу продажів за певною товарною категорією, який не може залишатися непоміченим фірмою виробником, комерційне підприємство може висунути особливі умови з розміщення товару в магазині. Орієнтація постачальників на клієнторієнтований маркетинг передбачає розуміння основ функціонування роздрібного торговельного підприємства. Визнання торговельного підприємства воротарем каналу розподілу товарів і прийняття його принципів забезпечує виробникам ефективну комунікацію з потенційними споживачами.

Вихідною точкою для впровадження концепції торгово-технологічного мерчандайзингу в торговому підприємстві є визначення (коригування вже існуючих) цілей і завдань мерчандайзингу, в рамках стратегічної маркетингової мети.

Відповідно до пропонованої методології зробимо оцінку ступеня впливу факторів і умов на реалізацію мерчандайзингу супермаркету «Фреш».

Завданнями наших досліджень були:

- аналіз ступеня використання мерчандайзингу в конкретному торговому підприємстві;
- аналіз ефективності використання мерчандайзингу в супермаркеті «Фреш»;
- виявлення найбільш значущих чинників і умов, що визначають ефективність мерчандайзингу на досліджуваному підприємстві.

Джерелом первинної інформації виступило опитування – анкетування керівництва супермаркету «Фреш», статистичні дані, проаналізовані автором. В якості методу експертної оцінки застосований метод безпосереднього оцінювання.

Предметом дослідження є чинники, що визначають ефективність організації мерчандайзингу. Об'єктами дослідження є супермаркет «Фреш». Результат бальної зваженої оцінки представлений в табл.2.4.

Таблица 2.4.

Оцінка факторів, що детермінують управління маркетингом на основі

мерчандайзингу для супермаркету «Фреш»

Характер процесу	Група факторів	Бал (j),	Ваги	Зважена оцінка	Інтегральна оцінка процесу
Торговий процес	Структура управління	0,24	0,1	0,024	0,18616
	Персонал	0,054	0,04	0,00216	
	Гігієнічні фактори	1	0,07	0,07	
	Оформлення місць продажів	0,45	0,2	0,09	
Технологічний процес	Асортимент товару	1	0,25	0,25	0,3932
	Продуктова лінійка	0,8	0,02	0,016	
	Організація торговельного простору	0,6	0,14	0,084	
	Розміщення торговельного обладнання	0,24	0,18	0,0432	
Всього			1		0,58

З представлених даних можна зробити наступні висновки. Керівництво аналізованого комерційного підприємства визначило, що найбільшу вагу в процесі організації мерчандайзингу супермаркету «Фреш» займають такі фактори, як асортимент товарів, розміщення торговельного обладнання та оформлення місць продажів із зваженими оцінками 0,25, 0,18 і 0,2 відповідно. Наступними за значимістю для досліджуваного підприємства менеджментом організації були визначені: організація торговельного простору (0,14), структура управління (0,1) і гігієнічні фактори (0,07). Найменшу вагу мають фактори персонал (0,04) і продуктова лінійка (0,02). Профіль факторів представлений на дозволяє оцінити співвідношення вагового коефіцієнта, набраного їм бали в досліджуваному торговому підприємстві.

Варто зазначити, що менеджмент компанії високо оцінив ступінь відповідності бізнес-процесів нормованій оцінці важливості за параметрами «гігієнічні фактори» і «асортимент товарів» і визнав істотну відмінність з бажаним рівнем за параметрами персонал і структура управління.

Таким чином, в ході апробації методики оцінки факторів і умов, що визначають ефективність маркетингового управління супермаркету «Фреш» на основі мерчандайзингу підтвердилася гіпотеза, яка полягає в припущенні, що на ефективність мерчандайзингу впливають не тільки операції торговельного процесу, пов'язані з безпосередньою організацією акту купівлі-продажу в магазині. Менеджментом компанії спільно були визначені найбільш значущі фактори для реалізації маркетингового управління супермаркету «Фреш» на основі концепції мерчандайзингу.

2.3. Особливості формування ефективної системи управління маркетингом супермаркету «Фреш»

Удосконалення системи управління маркетингом досліджуваного підприємства пов'язано з коригуванням бізнес-процесів на основі запропонованої авторської моделі управління торгово-технологічними мерчандайзингом підприємства. Оцінка мерчандайзингу по групах факторів торгово і технологічних процесів відділу «бакалія» супермаркету «Фреш» показала існування ключових проблем по операціях технологічного процесу. Розроблена модель в частині моніторингу показників була реалізована в двох попередніх підрозділах, а в частині етапів маркетингового управління та їх змісту для конкретного торговельного підприємства пропонується в формі програми дій супермаркету «Фреш» на основі мерчандайзингу. Використовуючи запропоновану модель управління, складемо програму дій по реалізації моделі.

Етап	Сутність
Формування продуктової лінійки	Оцінка поточних споживчих переваг, оцінка можливості формату торговельного підприємства, аналіз витрат обігу, перехресний аналіз рентабельності основних і супутніх товарів, аналіз постачальників і умов постачання
Формування асортименту	Оцінка поточних споживчих переваг, оцінка можливості формату торговельного підприємства, аналіз постачальників і

	умов постачання, визначення глибини і ширини асортименту
Організація торговельного простору	Встановлення співвідношення торгової і загальної площі 70 * 30 (Кеф= 0,7)
Розміщення обладнання	Встановлення співвідношення установчої площі до загальної площі торговельного залу на рівні 0.3
Формування структури управління	Впровадження системи мерчандайзингу, 8 співробітників відділу
	Система навчання персоналу, система мотивації персоналу, визначення повноважень, участь в акціях і щоденній роботі відділу, вимоги до зовнішнього вигляду, процедура контролю
Формування вимог до персоналу	Впровадження аромамаркетингу
Реалізація гігієнічних умов	Контроль за дотриманням торговим персоналом основних правил викладки

Рис. 2.1. Етапи і сутність впроваджуваної системи мерчандайзингу в супермаркеті «Фреш»

Першим етапом необхідно скоригувати цілі і завдання мерчандайзингу. Доцільність коригування обумовлена відмінністю використовуваної в даний час менеджментом підприємства концепції візуального мерчандайзингу. Дана концепція основний акцент робить на системі подання товарів у торговельному залі з урахуванням психологічних і поведінкових особливостей людської психіки.

Для досягнення встановлених цілей власними силами торговельного підприємства необхідно сформулювати стандарти, відповідні концепції мерчандайзингу торговельного підприємства.

Впровадження запропонованої моделі управління маркетингом на досліджуваному підприємстві ускладнене специфікою використовуваних в організації методів управління. Супермаркет «Фреш» є торговою точкою роздрібною мережі з централізованим управлінням.

Централізована система управління дозволила роздрібному оператору створити одну з найуспішніших національних мереж супермаркетів. Однак

централізація управління не дозволяє конкретним торговим точкам впроваджувати зміни, що стосуються асортиментної політики, організації торговельного простору.

Аналіз ефективності реалізації управління маркетингом на основі концепції торгово-технологічного мерчандайзингу виявив, що основні проблеми реалізації концепції лежать в області технологічних процесів. Для вирішення цих проблем необхідно здійснювати оптимізацію не тільки окремих напрямків, але впроваджувати комплексну систему управління торгово-технологічними процесами, тобто впроваджувати і реалізовувати розроблені стратегічні зміни. Застосування розробленої в цьому дослідженні моделі управління маркетингом торговельного підприємства на основі концепції мерчандайзингу викликає труднощі і опір системи.

Перетворення сформульованих стратегій в бажаний результат має на увазі їх ефективно впровадження, тобто здійснення певних управлінських та організаційних змін. Для оцінки готовності бізнес-процесів до змін пропонується скористатися моделлю ТОП – характеристик. Якщо основні припущення не виконуються, то пропонуються зміни, здатні забезпечити набір зазначених характеристик (табл.2.5).

Таблиця 2.5.

Оцінка опору моделі управління на основі мерчандайзингу

Характер допущення по карті ТОП - характеристик	Група факторів	Коефіцієнт значимості	Відносна вага	Зважена оцінка <2,
Організаційні ТОП-характеристики	Впровадження нових формальних процедур	3	0,33	0,99
	Брак професійних знань	5	0,25	1,25
	Брак ресурсів	1	0,07	0,07
	Зміна застосовуваних технологій на підприємстві	4	0,22	0,88
	Відчуття втрат (матеріальних ресурсів, влади)	2	0,13	0,26

	Разом		1	3,45
Корпоративний контекст	Порушення сформованої системи цінностей підприємства	2	0,12	0,24
	Зміна цілей і завдань, що стоять перед окремою групою	4	0,46	1,84
	Зміна кадрового складу підприємства	4	0,42	1,68
	Разом		1	3,76
Організація важелів впливу	Перестановки в структурі влади	2	0,22	0,44
	Діяльність не відповідає організаційній культурі	2	0,32	0,64
	Зміна цілей і завдань, що стоять перед підприємством	1	0,46	1,38
	Разом		1	2,46
Стратегічні задачі	Глибина змін, що проводяться	2	0,54	1,08
	Зміна стратегії підприємства	2	0,12	0,24
	Зміна цілей і завдань, що стоять перед окремим підрозділом	5	0,34	1,7
	Разом		1	3,02
Стейкхолдери	Зміна форми співпраці з виробником	5	0,47	2,35
	Зміна очікувань про готовність персоналу	2	0,22	0,44
	Ризики інвесторів у зв'язку зі змінами	2	0,31	0,62
	Разом		1	3,41
	Всього			16,1

Основними складовими запропонованої карти ТОП-характеристик супермаркету «Фреш» є рівень розвитку відносин зі стейкхолдерами (споживачами, виробниками, співробітниками та інвесторами); стратегічні завдання в області якості торгової послуги; витрат; умов співпраці з постачальниками; організаційні ТОП-характеристики, важелі впливу у вигляді формальної структури, якості міжфункціональних механізмів, вплив на рішення окремих бізнес-одиниць; корпоративна культура.

Дослідження показали, що сферою, яка надає найбільший опір в досліджуваній організації є ТОП - характеристика корпоративного контексту, інтегральний бал по цій групі факторів склав 3,76 бала.

Найменший опір демонструє група Топ-характеристик «Організація важелів впливу» з інтегральним балом 2,46. Профіль оцінки опору супермаркету «Фреш» змінам представлений на рис.2.1.

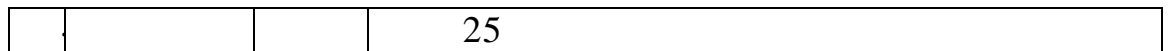


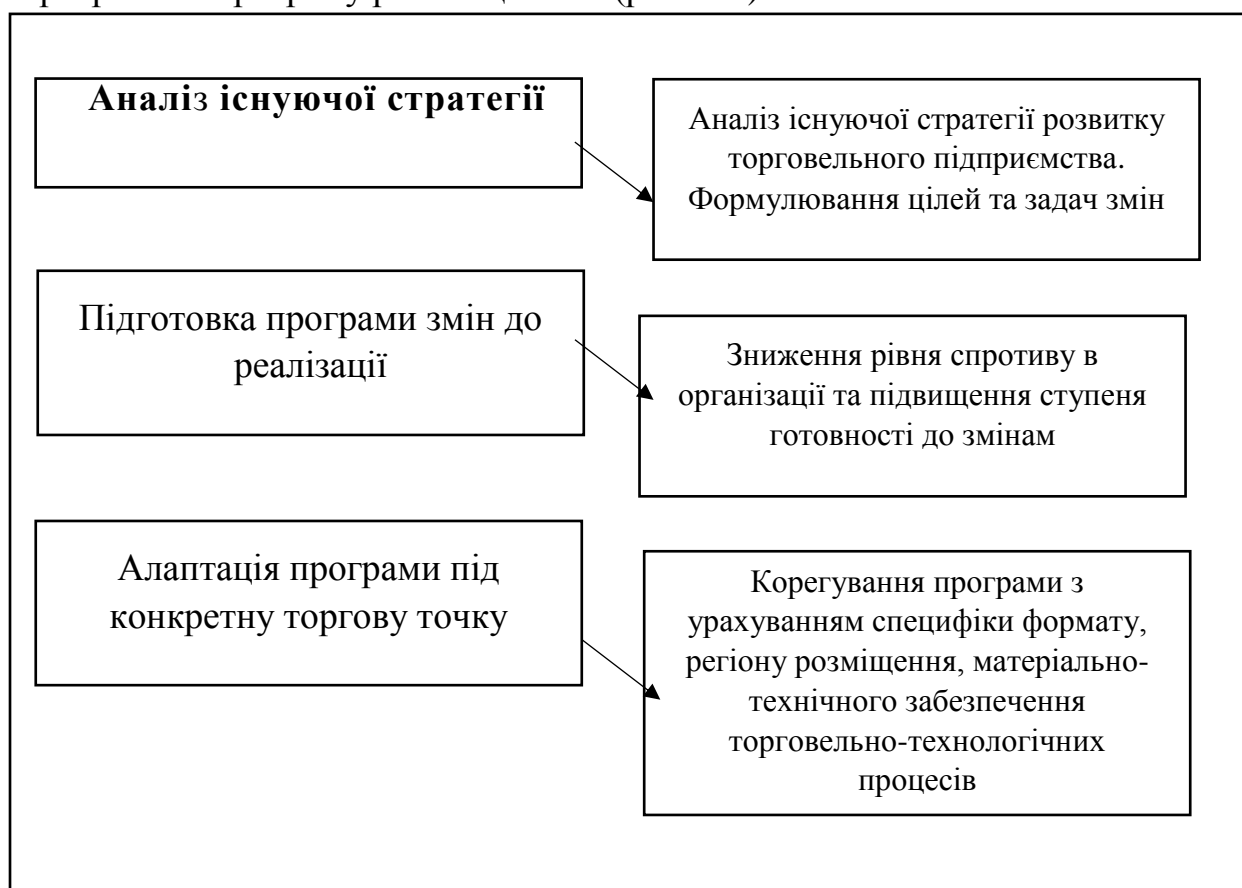
Рис.2.1. Профіль оцінки опору змінам супермаркету «Фреш».

Загальний інтегральний показник опору організації до змін склав 16,1 бала, при максимальному значенні 25, і не перевищує значення інтегрального коефіцієнта готовності організації до змін. Це можна вважати позитивною тенденцією, незважаючи на те, що показник опорів знаходиться в досліджуваній організації на досить високому рівні.

Побудуємо профіль позиціонування супермаркету «Фреш» щодо впровадження змін на підприємстві. Якщо перетин двох значень потрапив в квадрант «успіх», підприємство має можливість проводити зміни з мінімальними ризиками, якщо в квадрант «зона невизначеності» – зміни можуть мати хорошу результативність, але для цього необхідно докласти великих зусиль по зниженню ступеня опору або підвищенню готовності підприємства прийняти і реалізувати запропоновані зміни моделі управління.

а умо ви гото вно сті дос лід жув аної орга ніза ції до змін нео бхід	Високий	16,68-25	Провал	Провал	Зона невизначеності
	Середній	8,35-16,68	Провал	Нестабільний успіх	Успіх
	Слабкий	0-8,34	Зона невизначеності	Успіх	Успіх
			1		25
			0-8,34	8,35-16,68	16,68-25
			низька	(16,28) середня	висока
			Готовність підприємства до змін		

но розробити програму реалізації змін (рис 2.4.).



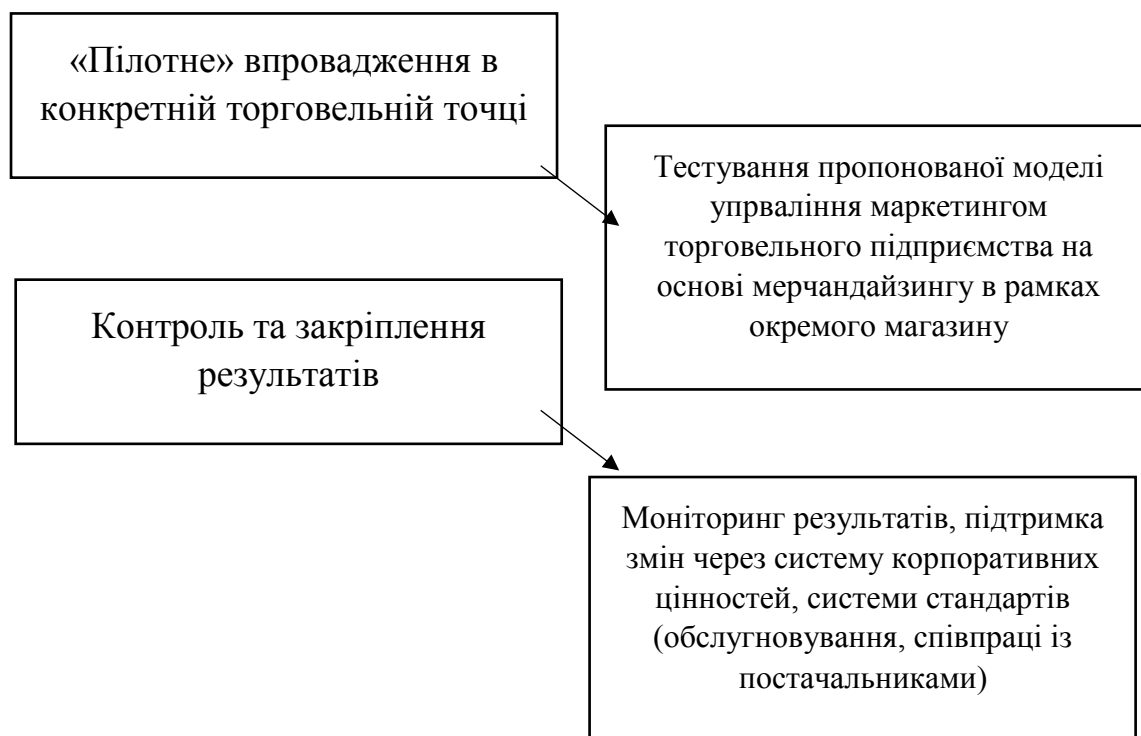


Рис. 2.3. Апробація моделі маркетингового управління в рамках «пілотних» проєктів організаційних змін супермаркету «Фреш»

Аналіз існуючих стратегій розвитку торговельного підприємства. Так як торгова мережа «Фреш» є мультиформатною, то необхідно здійснити адаптацію програми змін для конкретного виду формату торговельного підприємства, регіону присутності, економічних, кон'юнктурних умов.

Доцільно, на наш погляд, вводити зміни поетапно, попередньо виробляти апробацію для кожного конкретного торговельного формату, так як його різновид визначає специфіку торгового технологічного процесу, отже, і особливості його трансформації.

Третій етап алгоритму реалізації організаційних змін супермаркету «Фреш» полягає у вимірюванні отриманих після впровадження результатів і підтримки введених змін (рис.2.3).

Під внутрішньою ефективністю пропонується розуміти результативність концепції мерчандайзингу, яка реалізується на основі організації торгово-технологічних процесів торговельного підприємства. Як інструмент оцінки пропонується використовувати розроблену методику оцінки ефективності системи мерчандайзингу.

Під зовнішньою ефективністю ми розуміємо систему показників результативності функціонування комерційного підприємства і її динаміку. Зокрема, доцільно використовувати такі показники, як приріст товарообігу, прибутку і рентабельності, чиста маржа.

Таким чином, запропонована програма впровадження зміни моделі управління маркетингом торговельного підприємства на основі мерчандайзингу представлена у вигляді комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності концепції мерчандайзингу, яка реалізується на основі торгово-технологічного процесу. Пропонований алгоритм враховує ступінь готовності організації до змін і особливості організаційного управління.

Удосконалення системи управління маркетингом досліджуваного підприємства пов'язано з коригуванням бізнес-процесів на основі запропонованої авторської моделі управління торгово-технологічними мерчандайзингом підприємства. Оцінка мерчандайзингу по групах факторів торгово і технологічних процесів відділу «бакалія» супермаркету «Фреш» показала існування ключових проблем по операціях технологічного процесу. Розроблена модель в частині моніторингу показників була реалізована в двох попередніх параграфах, а в частині етапів маркетингового управління та їх змісту для конкретного торгового підприємства пропонується в формі програми дій відповідно до представлених етапів. Використовуючи запропоновану модель управління, складено програму дій по реалізації моделі (табл.2.3) по організації управління маркетингом супермаркету

«Фреш» на основі мерчандайзингу. Першим етапом необхідно скоригувати цілі і завдання мерчандайзингу. Доцільність коригування обумовлена відмінністю використовуваної в даний час менеджментом підприємства концепції візуального мерчандайзингу. Дана концепція основний акцент робить на системі подання товарів у торговельному залі з урахуванням психологічних і поведінкових особливостей людської психіки. При впровадженні авторської моделі управління маркетингом на основі мерчандайзингу до цілей в області торгового процесу додаються мети ефективної організації технологічного процесу по виявленню в процесі аналізу проблем, що дозволить зробити реакцію підприємства на ринкові зміни більш оперативною.

Для досягнення встановлених цілей власними силами торгового підприємства необхідно сформулювати стандарти, відповідні концепції мерчандайзингу торгового підприємства.

Впровадження запропонованої моделі управління маркетингом на досліджуваному підприємстві ускладнене специфікою використовуваних в організації методів управління. Супермаркет «Фреш» є торговою точкою з централізованим управлінням. Централізована система управління дозволила роздрібному оператору створити одну з найуспішніших національних мереж супермаркетів. Однак централізація управління не дозволяє конкретним торговим точкам впроваджувати зміни, що стосуються асортиментної політики, організації торгового простору. Після впровадження запропонованих заходів спостерігається покращення динаміки показників відділу. Збільшення товарообігу по відділу склало 3%, що стало наслідком зростання кількості покупців відділу на 4,7%. Середній чек одного покупця відділу також демонструє зростання на 1,8%. При незначному збільшенні витрат в частині витрат обігу, пов'язаних з реалізацією змін (для відділу їх приріст склав 9%, для підприємства в цілому 0,4%). Показник рентабельності на кінець звітної періоду склав 23,54%), що перевищує вихідне значення на 1,6%.

ВИСНОВКИ

Маркетингове управління торговим підприємством має інтегруватися в усі стадії і операції комерційної діяльності. При реалізації маркетингового підходу до управління відбувається переорієнтація управлінського впливу з внутрішніх системних задач на зовнішні параметри конкурентного розвитку, актуалізовані в галузі за даними проведеного аналізу.

Організація торгово-технологічного процесу на торговельному підприємстві покликана забезпечити найбільш ефективно доведення товарів в широкому асортименті належної якості до покупця з найменшими витратами праці і часу при високому рівні торговельного обслуговування. Отже, на ефективність всієї комерційної діяльності як комплексу

торговельних послуг безпосередньо впливає ефективність торговельного і технологічного процесів комерційного підприємства. З іншого боку, реалізація торгово-технологічного процесу комерційного підприємства з необхідним рівнем результативності неможлива без обґрунтованого, адекватного ринковій кон'юнктурі механізму маркетингового управління, як базового елементу конкурентної стратегії. Забезпечення високого рівня результативності маркетингового управління можливо тільки в умовах застосування сучасних методів і способів організації торгово технологічного процесу, що дозволяють максимально використовувати потенціал торговельного підприємства.

Проведене дослідження інструментарію мерчандайзингу дозволило запропонувати класифікацію інструментів мерчандайзингу, систематизовану за операціями торгово-технологічного процесу, що підтверджує доцільність запровадження терміну «торгово-технологічний мерчандайзинг». Мета реалізації даної концепції мерчандайзингу в торговому підприємстві представляється нам ширше, ніж мета застосування мерчандайзингу як інструменту збутової або комунікаційної політики, яка обмежує завдання його застосування зростанням товарообігу конкретної марки або торговельного підприємства в обмеженому часовому відрізку.

Охоплюючи всі операції торгово-технологічного процесу, мерчандайзинг є ефективним засобом оптимізації маркетингового управління торговельною діяльністю, що дозволяє в повній мірі реалізувати ринковий потенціал торговельного підприємства.

Визначено, що ефективне функціонування мерчандайзингу торговельного підприємства як складової частини маркетингового управління базується на комплексному обліку чинників торговельного і технологічного процесів торговельного підприємства. Дотримуючись концепції мерчандайзингу торговельного підприємства, запропоновано розширити прийняті у вітчизняній і за-рубежній літературі правила та інструменти ефективного мерчандайзингу до системи торгово-технологічних

факторів і умов, що визначають ефективність мерчандайзингу. Умови ефективного застосування мерчандайзинг у торговельного підприємства, на нашу думку, складаються з таких чинників торговельного процесу, як оптимальна структура управління, ефективно функціонуючий персонал, дотримання гігієнічних умов і відповідне поведінковому мерчандайзингу оформлення місць продажів. До визначальних факторів технологічного процесу пропонується віднести товарний асортимент, продуктову лінійку, організацію торгового простору і раціональне розміщення торговельного обладнання. Кожен з певних чинників має суб'єктивне значення для торгової точки, тому кожному торговому підприємству доцільно визначати для себе найбільш збалансовану і гармонійну модель маркетингового управління на основі мерчандайзингу з урахуванням формату торгівлі, сформованої кон'юнктури, стану попиту населення, рівня продуктивності праці торговельного персоналу, темпів зростання торговельного оборота. З цією метою запропоновано метод оцінки, який дає змогу виявити найбільш значущі для ритейлу чинники, що визначають ефективність системи мерчандайзингу на основі зваженої експертної оцінки кожного фактора за ступенем його значущості і рівнем реалізації на підприємстві.

Визначено детермінанти ефективності реалізації концепції мерчандайзингу супермаркету «Фреш». Застосувавши методику оцінки системи чинників, що визначають ефективність реалізації мерчандайзингу, розроблену у другому розділі дослідження, виявлено, що найбільшу вагу в процесі організації торгового-технологічного мерчандайзингу супермаркету «Фреш» займають такі фактори як асортимент товарів, розміщення торговельного обладнання та оформлення місць продажів (з виваженими оцінками 0,25, 0,18 і 0,2 відповідно). Наступними за значимістю для досліджуваного підприємства менеджментом організації були визначені організація торговельного простору (0,14), структура управління (0,1) і гігієнічні фактори (0,07). Найменшу вагу мають фактори персонал (0,04) і продуктова лінійка (0,02). Виявлено, що за двома найбільш вагомим, з точки

зору менеджменту, факторам асортимент товару та розміщення торговельного обладнання спостерігаються значні відхилення від еталонних значень. Найбільш суттєві відхилення від еталонних значень демонструють фактори продуктова лінійка і організація торговельного простору. Визначено, що оптимізацію маркетингового управління супермаркету «Фреш» на основі мерчандайзингу доцільно здійснювати за групами факторів асортиментна політика, продуктова лінійка, організація торговельного простору, розміщення торговельного обладнання. Розроблено програму реалізації змін на досліджуваному підприємстві з пропозицією коригувальних заходів щодо підвищення готовності організації до проведення змін, з урахуванням особливостей торговельної мережі, яку представлено у вигляді алгоритму реалізації організаційних змін супермаркету «Фреш». Запропонований алгоритм включає в себе три етапи: подолання опору організації до запроваджуваних змін; здійснення змін з застосуванням керуючого впливу і залученням лінійного персоналу для їх реалізації на основі апробації пропонованої моделі управління в рамках «пілотних» проектів; вимір отриманих після впровадження результатів і підтримку запроваджених змін з урахуванням внутрішньої і зовнішньої ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божкова В.В. Мерчандайзинг: навч. посіб. /В.В. Божкова, Т.О. Башук – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 125 с.
2. Веллхофф А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление поварными категориями / А. Веллхофф, Ж.-Э. Масон – М.: Изд. Дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
3. Мельник І.М. Мерчандайзинг: навч. посіб. /І.М. Мельник, Ю.М. Хом'як – К.: Знання, 2009. – 309 с.
4. Иванов Г. Г. Мерчандайзинг : учеб. пособие / Г. Г. Иванов, С. Б. Алексина. – М. : ИД Форум, 2019. – 152 с.

5. Ключкова М.С. Мерчандайзинг: учеб.-практ. пособие / М.С. Ключкова, Е.Ю. Логинова, А.С. Якорева – М.: Дашков и К., 2009. – 268 с.
6. Мазаракі А. А. Мерчандайзинг : навч. посібник / А. А. Мазаракі, Н. Б. Ільченко. – К. : КНТЕУ, 2015. – 292 с.
7. Тягунова Н. М. Мерчандайзинг : кредитно-модульний курс : навч. посібник / Н. М. Тягунова, В. В. Лісіца, Ю. В. Іванов. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 332 с.
8. Шалева О. І. Мерчандайзингові технології стимулювання імпульсних покупок у роздрібній торгівлі / О. І. Шалева // Підприємництво і торгівля : збірник наук. праць / [редакц. кол. Куцик П. О., Апопій В. В., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – Вип. 23. – С. 144-149.
9. Українська Асоціація Маркетингу / [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.uam.in.ua](http://www.uam.in.ua).
10. Американська асоціація маркетингу / [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ama.org>.
11. Василькевич Л. Соціально-економічна природа поведінки споживачів на ринку товарів і послуг. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=621>
12. Марченко В., Евченко М., Гуляев А. Исследование особенностей покупательского поведения мужской и женской аудитории. Молодой ученый. 2014. № 8 (67). С. 528–531. URL: <https://moluch.ru/archive/67/11396>
13. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_3_8
14. Wiszowata. U. Czym jest i jaka jest rola visual merchandisingu? 2017. URL: <https://fashionbiznes.pl/ok-tylko-o-co-chodzi-o-odeslaniu-do-rozdzialu-7-na-samym-koncu-visual-merchandising-kiedys-a-dzis/>

15. Діброва Т.Г. Мерчандайзинг як інструмент просування бренда на споживчому ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 47. С. 161–165
16. Шпилик С.В., Лучейко М. *Візуальний мерчандайзинг*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених „Соціально-економічні аспекти розвитку економіки“, м. Тернопіль, 27-28 квітня 2017 року. Т.: ТНТУ, 2017. С. 72–74.
17. Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван, *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового*. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2019, 224 с.
18. Вдовічена О.Г. Основні підходи та особливості формування ефективних програм лояльності бренду. *Маркетинг*. 2018. № I-II (69–70). С. 69–79.
19. Лизанець А. Г. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту / А. Г. Лизанець, Т. Т. Долина // *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. - 2016. - Вип. 2. - С. 91-96.
20. Скригун Н. П. Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу як форма просування товару / Н. П. Скригун, Л. В. Капінус, С. О. Муковоз [Електронний ресурс] // *Ukrainian Food: Journal*. – № 3. – С. 91–9 – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/natural/UFJ/2012_3/91-95.pdf
21. Катаєв А. В. Релевантність комунікацій на місцях продажу у сучасній концепції мерчандайзингу / А. В. Катаєв [Електронний ресурс] // *Траектория науки : междунар. электрон. науч. журн.* – 2016. – № 8 (13). – Режим доступа : [http:// pathofscience.org/ index.php/ps/article/ viewFile/212/228](http://pathofscience.org/index.php/ps/article/viewFile/212/228).
22. Кан Е. Ю. Нейромаркетинг — механизм манипулирования потребителем [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Biznes/2009_1/2009/01/090117.pdf.
23. Кросс-продажи: взаимное увеличение продаж [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.mindspace.ru/blog_id=180.html.

24. Музыка и реклама в супермаркетах и торговых центрах [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://marketradio.ru/info01>.
25. Нейромаркетинг: счастье в точке продаж [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://allretail.com.ua/analytics/articles/23434>
26. Соломянюк Н.Н., Гуменна Н.Н. Візуальний мерчандайзинг як інструмент управління роздрібним продажем. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 12. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_12_8
27. Діброва Т.Г. Мерчандайзинг як інструмент просування бренда на споживчому ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 47. С. 161–165.
28. Розумей С.Б., Долюк А.В., Семененко К.Ю. Візуальний мерчандайзинг (вітриністика) як засіб просування товару. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2–2. С. 47–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_11 (дата звернення 11.06.2020).
29. Тягунова Н.М., Лісіца В.В., Іванов Ю.В. Мерчандайзинг: кредитно-модульний курс Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 332 с
30. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_3_8
31. Корженко К.А. Формування лояльності споживачів на основі оцінки конкурентоспроможності продукції. *Траєкторія науки*. 2015. № 2–3. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view>.
32. Філіп Котлер, Гермаван Катарджая, Іван Сетьяван, Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2019, 224 с.
33. Богоявленский О.В. Управление лояльностью споживачів на вітчизняних і закордонних ринках як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 331–336.

34. Вдовічена О.Г. Основні підходи та особливості формування ефективних програм лояльності бренду. *Маркетинг*. 2018. № I-II (69–70). С. 69–79.
35. Петриченко П.А., Рудінська О.В., Яроміч С.А. Лояльність клієнтів на споживчому ринку: основні поняття і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 255–257.
36. Wiszowata. U. Czym jest i jaka jest rola visual merchandisingu? 2017. URL: <https://fashionbiznes.pl/ok-tylko-o-co-chodzi-o-odeslaniu-do-rozdzialu-7-na-samym-koncu-visualmerchandising-kiedys-a-dzis/>
37. Gajewska, P., Piskrzyńska, K. Wpływ visual merchandisingu na decyzje zakupowe klientów ZN WSH Zarządzanie. Bielsko- Biała. 2016. № 4. С. 18. 14. Our Brands – Zara. URL: <https://www.inditex.com/en/about-us/our-brands/zara>
38. Пономарьова М.С., Лавдир В.Є. Мерчендайзинг як елемент ефективної торгівлі: проблеми та шляхи їх вирішення. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2019. С. 499 – 501.
39. Пушкаренко В. Теоретичні аспекти поняття «категорійний мерчендайзинг» / Віталій Пушкаренко, Оксана Бурліцька // Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 26 квітня 2016 року — Тернопіль: ТНТУ, 2016. — С. 39—40.
40. Сергиенко О. Категорийный менеджмент: опыт и практические уроки / О. Сергиенко // Аптека. — 2011. — № 782 (11) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.apteka.ua/article/75942>. 11. Тихонов Н.А. Категорийный мерчендайзинг как новый этап развития категорийного менеджмента / Н.А. Тихонов // Вестник СГЭУ. — 2014. — № 1(111). — С. 35—38. 1

41. Sirobaba S. Brand role in the conception of market positioning of goods on the consumer market / S. Sirobaba, G. Cherednichenko, Ir. Tiukha // Ukrainian Food Journal. — 2014. — V. 3. — I. 4. — P. 626.