МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Вдосконалення системи управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0730-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
Бізнес-адміністрування
Драгнєва А.Г.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Драгнєва Антоніна Геннадіївна

1. Тема роботи «Вдосконалення системи управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»
керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «СВІТ ШКІРИ ТА ХУТРА»
3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «СВІТ ШКІРИ ТА ХУТРА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

16 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К.В.		
2	Сухарева К.В.		
3	Сухарева К.В.		

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.05.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	31.05.21-16.06.21	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.21-23.06.21	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.21-27.06.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.21-25.07.21	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.21-29.08.21	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-01.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	01.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	22.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент _____ А.Г. Драгнєва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К.В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Вдосконалення системи управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» містить 70 сторінок, 16 таблиць, 15 рисунків.

Перелік посилань нараховує 50 найменування.

Мета роботи полягає у з'ясуванні особливостей системи управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» та розгляді напрямів її вдосконалення.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра».

Предметом дослідження є маркетингові інструменти просування продукції мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» у сучасних умовах ринкового становища України.

Методи дослідження. У процесі дослідження шляхів вдосконалення системи управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» застосовувалися: методи економічного і статистичного аналізу, групування, метод порівняння, метод експертних оцінок.

Результати дослідження було прийнято до розгляду мережею магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» для забезпечення вдосконалення системи управління маркетингової діяльності.

МАРКЕТИНГ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ, ІМПОРТ, ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Improvement of Marketing Management System of the " World of Leather and Fur Retail Chain" contains 70 pages, 16 tables, 15 figures.

The list of links includes 50 items.

The purpose of the work is to clarify the features of the marketing management system of the network of retail stores "World of Leather and Fur" and to consider areas for improvement.

The object of the qualification work is the marketing management system of the chain of retail stores "World of Leather and Fur".

The subject of the research is marketing tools to promote the products of the network of retail stores "World of Leather and Fur" in the current market situation in Ukraine.

Research methods. In the process of researching ways to improve the marketing management system of the network of retail stores "World of Leather and Fur" used: methods of economic and statistical analysis, grouping, method of comparison, the method of expert assessments.

The results of the study were accepted for consideration by the chain of retail stores "World of Leather and Fur" to improve the management system of marketing activities.

MARKETING, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, RETURN OF RETAIL STORES, IMPORT, PROMOTION OF PRODUCTS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT……..5
ВСТУП…….....8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА……...…...……...10
1.1 Поняття, принципи та інструменти системи управління маркетингом підприємства……..10
1.2 Оцінка ефективності системи управління маркетингом підприємства……..……...…….……....22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «СВІТ ШКІРИ ТА ХУТРА» …….. 30
2.1 Огляд конкурентного середовища торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» на ринку виробів одягу з шкіри та хутра України …….…..…30
2.2 Оцінка фінансово-господарської діяльності мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» …….……...36
2.3 Аналіз системи управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»…….…….……..…47
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «СВІТ ШКІРИ ТА ХУТРА»……..57
3.1 Вдосконалення системи управління маркетингом за допомогою впровадження сучасних інтернет-технологій для просування продукціїї

мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»……... 56

3.2 Просування продукції мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» за допомогою Інтернет-маркетингу……..…….59

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....63

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....66

ВСТУП

У сучасному світі компанії неможливо існувати без системи управління маркетингом, це фактично «філософія» компанії та поєднує науку та мистецтво. Її можна охарактеризувати як творчу управлінську роботу, завданням якої є досягнення згоди між виробником і покупцем.

Незважаючи на те, що сьогодні покупці все частіше роблять покупки в Інтернеті, мережа, яка також займається традиційними магазинами, отримає більше довіри з боку покупців. У майбутньому можна змінити роль традиційної роздрібної торгівлі як місце представлення, обслуговування та огляду товарів.

Торговельна мережа «Світ шкіри та хутра» є одним із лідерів роздрібної торгівлі шкіряним та хутряним верхнім одягом в Україні.

Торгівельна мережа «Світ шкіри та хутра» перетворився на надійного та довгострокового партнера, який завжди точно та вчасно виконує свої договірні зобов'язання. Сьогодні компанія динамічно розвивається і відкриває нові магазини.

Роздрібні торговці, такі як мережа магазинів «Світ шкіри та хутра», є сполучною ланкою між виробниками, оптовиками та кінцевими споживачами. Система управління маркетингом особливо важлива для таких структур. Цей вид діяльності вимагає постійного моніторингу конкуренції, цін на подібну продукцію, змін у навколишньому середовищі.

Для компанії «Світ шкіри та хутра» є актуальними такі способи покращення та рекомендації щодо системи управління маркетингом:

- створення позитивного іміджу торговельної мережі;

- поділ цільової аудиторії на сегменти та створення унікальної пропозиції для кожного сегмента з урахуванням її інтересів;

- збільшення рекламного бюджету;

- удосконалення сайту;

- створення форуму в соціальних мережах для обговорення якості товарів і послуг;

- підвищення обізнаності цільової групи;

- удосконалення стратегії;

- використання споживчих стимулів на різні свята та ювілеї на певні заходи та в періоди низького попиту;

- широке використання заходів щодо просування власного персоналу.

Компанія «Світ шкіри та хутра» працює переважно з кінцевими споживачами, що має відображатися в деталях реалізованої програми кампанії.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є система управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра».

Метою роботи є з’ясування особливостей системи управління маркетинговою діяльністю мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» та розгляді напрямів її вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності торговельних мереж на ринку верхнього одягу зі шкіри та хутра України.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 70 сторінок, перелік посилань включає 50 джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, принципи та інструменти системи управління маркетингом підприємства

У сучасному світі неможливо братися за роботу компаній без маркетингової діяльності, оскільки вона вважається «філософією» бізнесу і поєднує, наприклад, науку та мистецтво. Його можна охарактеризувати як творчу управлінську роботу, завданням якої є досягнення згоди між виробником і покупцем.

Як показує практика українських підприємств, запровадження маркетингу хоча й набуло більшого поширення, але ще не повноцінно використано всі форми управління маркетингом. А це створило б умови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до безперервних змін зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку, стабільності економічної кон'юнктури.

Застосування маркетингу на вітчизняних підприємствах гальмує ряд проблем, які складають кілька основних груп, показаних на рис.1.1.

Слово «маркетинг» виникло в Сполучених Штатах Америки, йшлося про опанування ринку – «market getting». Згодом поєднання цих двох слів дало початок терміну «маркетинг». Сьогодні існують різні тлумачення сутності та значення маркетингу та визначення цього терміну близько 2000. За даними Британського інституту менеджменту, маркетинг є одним із видів управлінської діяльності, що розширює виробництво та торгівлю та збільшує зайнятість, визначення споживчого попиту та розробка досліджень для задоволення цього попиту; пов'язує можливості виробництва з можливостями збуту товарів і послуг, обґрунтовує характер, ознаки та обсяги

всіх робіт, необхідних для отримання прибутку в результаті реалізації максимальної кількості продукції кінцевому споживачеві.

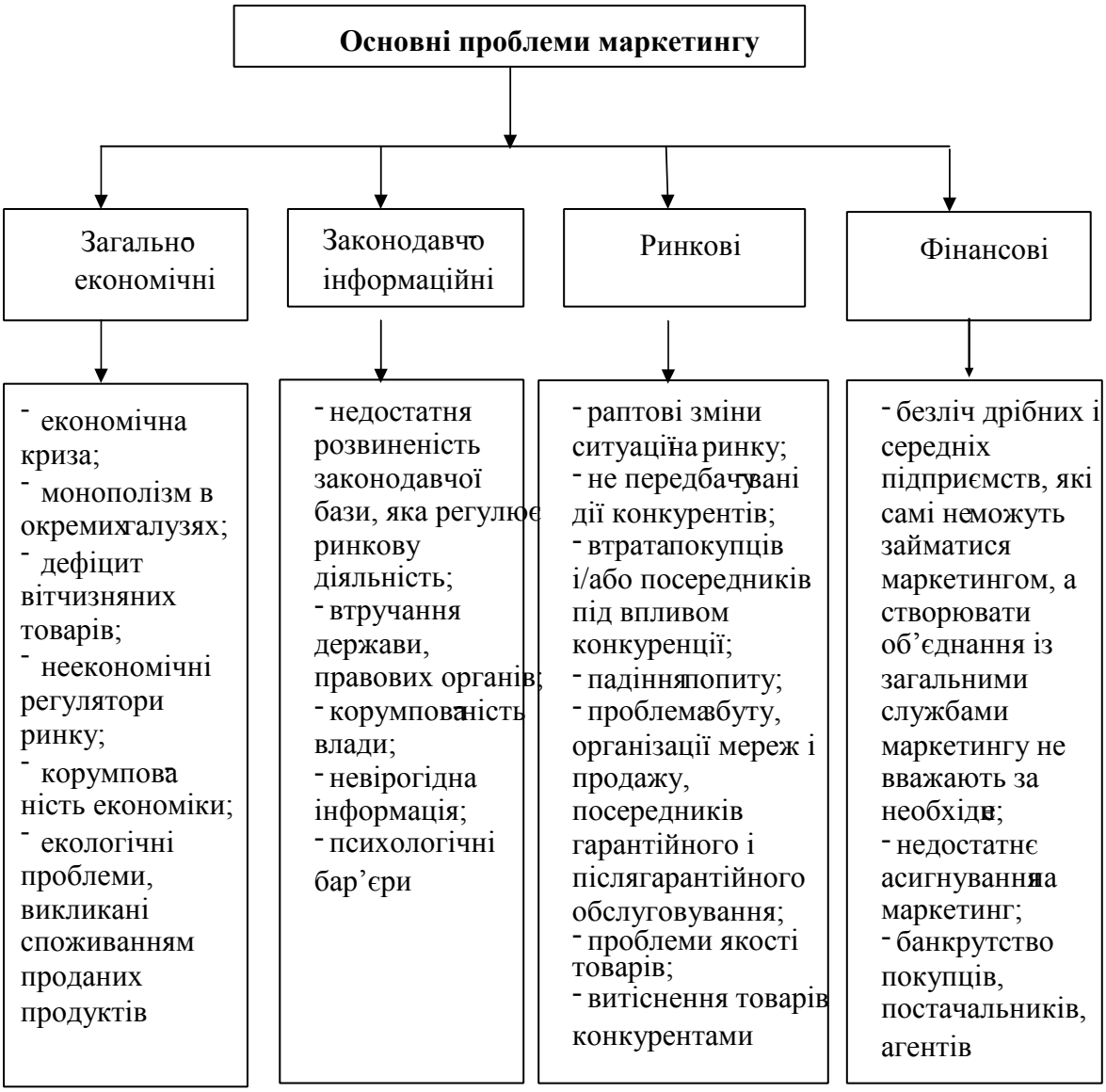


Рисунок 1.1 - Основні проблеми при застосуванні маркетингу вітчизняними підприємствами

У найзагальнішому визначенні під маркетингом розуміють концепцію управління, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності підприємства; а також систему управління, що передбачає скоординовану діяльність, орієнтовану на вивчення ринків, адаптацію виробництва до їхніх потреб, активний вплив на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення збуту та отримання високих прибутків.

Ці описи концепції маркетингу об'єднує ключове слово: потреби споживачів, тому здатність найкращим чином задовольняти їхні потреби є

секретом успіху будь-якої компанії на конкурентному ринку. Використання маркетингу як філософії бізнесу, що переорієнтує всю діяльність компанії на задоволення попиту споживачів, можливе лише тоді, коли маркетинг стане філософією всіх співробітників, коли кожен з них буде орієнтований на споживача.

Маркетинг має відношення до будь-якої сфери людської діяльності.

Метою маркетингу є, з одного боку, створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту, до потреб ринку; розробити систему організаційно-технічних заходів щодо вивчення ринку, інтенсифікації збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою максимізації прибутку і з іншого боку - шляхом використання інструментів і прийомів, вся система маркетингу впливає на збут з боку: попиту, пропозиції, ціни, умови продажу, канали збуту. Маркетинг передбачає найширше і повне використання ринкової кон'юнктури, всіх факторів економічного успіху з метою досягнення головної мети: отримання прибутку.

«Управління маркетингом» та «Управління відділом маркетингу» — це різні поняття. Як відомо, маркетинговий відділ компанії – це спеціальний підрозділ, який працює за принципами та методами маркетингу з метою досконалого вивчення ринку, забезпечення стійкого збуту товарів, забезпечення ринкової орієнтації виробництва та проектної роботи. А менеджмент маркетингу – це чітко визначена програма, яка розробляється на основі стратегічних рішень та напрямків розвитку. Таким чином, менеджмент маркетингом на підприємстві – це широкий спектр стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на ефективну реалізацію ринкової діяльності підприємства та досягнення його головної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг та отримання від цього найкращого прибутку.

Процес управління матеріальними та людськими ресурсами, забезпечення їх інтеграції та найбільш ефективного використання для досягнення поставлених цілей, називається менеджментом (від англ.

management — управління). Виходячи з вищесказаного, управління маркетингом або управління маркетинговою діяльнісь у компанії — це процес аналізу, розробки та впровадження інструментів, призначених для побудови, зміцнення та підтримки прибуткового обміну з клієнтами з метою досягнення мети компанії: прибутку, зростання продажів, збільшення частка ринку тощо.

Визначення на основі різних аналізів тих видів продукції, які можуть принести найбільший прибуток організації, і узгодження діяльності шляхом планування реалізації таких видів продукції є найважливішим завданням маркетингової діяльності.

Управління маркетингом - процес планування та реалізації цінової політики, просування та розробки ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, які задовольнять як індивіда, так і компанію. Він також спрямований на вирішення проблем впливу компанії на рівень і структуру попиту за певний період часу з метою визначення оптимального балансу між попитом і пропозицією для досягнення підприємством своєї мети [26]. По суті, це управління попитом і пропозицією, яке здійснюється, коли одна сторона потенційного обміну розробляє і використовує засоби для досягнення бажаної дії.

Проаналізувавши представлені в літературі концепції управління маркетингом, ми пропонуємо наступні вдосконалені та розроблені визначення, розглянуті з точки зору мети, сутності та системи. Управління маркетинговою діяльністю в компанії являє собою систему різних видів діяльності, що представляють собою широкий спектр стратегічних і тактичних дій, співвіднесених і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності компанії та досягнення її основної мети: задоволення потреб. споживачів товарів і послуг на цій основі максимальний прибуток. На нашу думку, ця концепція враховує складність процесу управління маркетингом, його мету та сутність, підкреслює системність цього процесу, оскільки управління маркетингом має здійснюватися системно і комплексно.

Управління маркетингом можна здійснювати з точки зору п'яти підходів:

Удосконалення виробництва, товарів, активізація комерційних зусиль, маркетинг, соціально-етичний маркетинг. Концепція вдосконалення виробництва полягає в тому, що споживачі прихильні до широкодоступної та доступної продукції, а тому компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва та підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції доцільно у двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли вартість продукту дуже висока і повинна бути знижена, для чого необхідно підвищити продуктивність.

Концепція вдосконалення продукту стверджує, що споживачі віддають перевагу продуктам найвищої якості, найкращих характеристик, тому компанія повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні продукту. Недоліком цієї концепції є те, що споживачам насправді потрібен не конкретний товар, а скоріше їхні потреби, які можуть бути задоволені іншими видами товарів.

Концепція збільшення комерційних витрат полягає в тому, що якщо компанія не докладає достатніх зусиль з продажу та просування, споживачі не будуть купувати продукцію компанії в достатній кількості. Метою цієї концепції є просування так званого пасивного попиту.

Концепція маркетингу стверджує, що ключем до досягнення бізнес-цілі є розуміння потреб цільових ринків і забезпечення бажаного задоволення ефективніше та продуктивніше, ніж конкуренти. Орієнтація в цій концепції базується на потребах замовника.

Концепція соціально-етичного маркетингу стверджує, що робота компанії полягає в тому, щоб охопити потреби та інтереси цільових ринків і забезпечити бажане задоволення більш ефективно і продуктивно, водночас зміцнюючи добробут споживачів і суспільства як цілий. Ця концепція спрямована на вирішення протиріччя між задоволенням реальних потреб клієнтів та їх довгостроковим добробутом.

Результатом цих підходів є основні принципи управління маркетингом у компанії, які наведені на рис. 1.2.:



Рисунок 1.2 - Основні принципи управління маркетингом у компанії

Ці принципи визначають специфіку діяльності компаній у контексті маркетингу, зміст і спрямованість їх основних функцій, які характеризуються еволюційним розвитком у компаніях. У сучасній науковій літературі відсутня загальновизнана класифікація функцій комплексу маркетингу. У кінцевому підсумку зміст маркетингових функцій визначається сферою виробництва і

збуту, умовами конкуренції, асортиментом, характеристиками споживання та попиту продукції підприємства, характером зв'язків із збутовою мережею тощо.

Загальними функціями управління маркетингом підприємства є аналіз, планування, організація впровадження, контроль. Детальні функції - розробка цілей і завдань компанії, основних стратегічних принципів її діяльності; розробка корпоративної стратегії, визначення ринку; планування продукції; складання планів забезпечення матеріально-технічними ресурсами; створення плану виробництва; планування та впровадження комплексу маркетингових комунікацій; створення каналів збуту; створення та реалізація цінової політики; планування фінансової підтримки; підбір співробітників; проектування структури управління маркетинговою діяльністю; створення та впровадження системи управлінського впливу; організація збору та обробки маркетингової інформації.

На рис. 1.3. представлено схему загальних маркетингових функцій підприємства, їх взаємозв'язки та резюме в процесі управління маркетинговою діяльністю.

Контроль у системі маркетингу має бути стандартизованим і відповідати вимогам до періодичності, повноти, послідовності та об'єктивності.

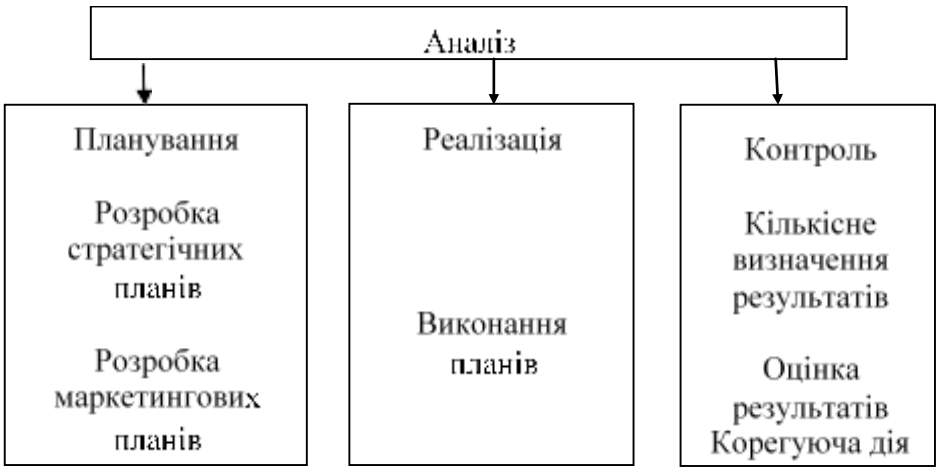


Рисунок 1.3 - Загальні функції маркетингу та їх взаємозв'язок

Система управління маркетинговою діяльністю підприємства включає такі методи дослідження ринку та діяльності, які представлені на рис. 1.4:

- вивчення зовнішнього середовища;
- наявність і планування майбутніх товарів;
- планування руху товарів і збуту;
- забезпечення створення збуту та стимулювання постачання;
- забезпечення цінової політики компанії;
- забезпечення необхідного рівня безпеки при використанні товарів, охорони навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товарів [27].

Загалом модель маркетингової діяльності можна представити схематично, як на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Модель маркетингової діяльності компанії

Функціональна підтримка маркетингової діяльності, створення маркетингової служби, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегій та маркетингового планування, маркетинговий

контроль, починається з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналіз конкуренції, маркетингові можливості, сегментацію ринку та позиціонування товару). Потім розробка комплексу корпоративного маркетингу, тобто товарів, цін, методів і каналів збуту, способів просування товарів на ринок.

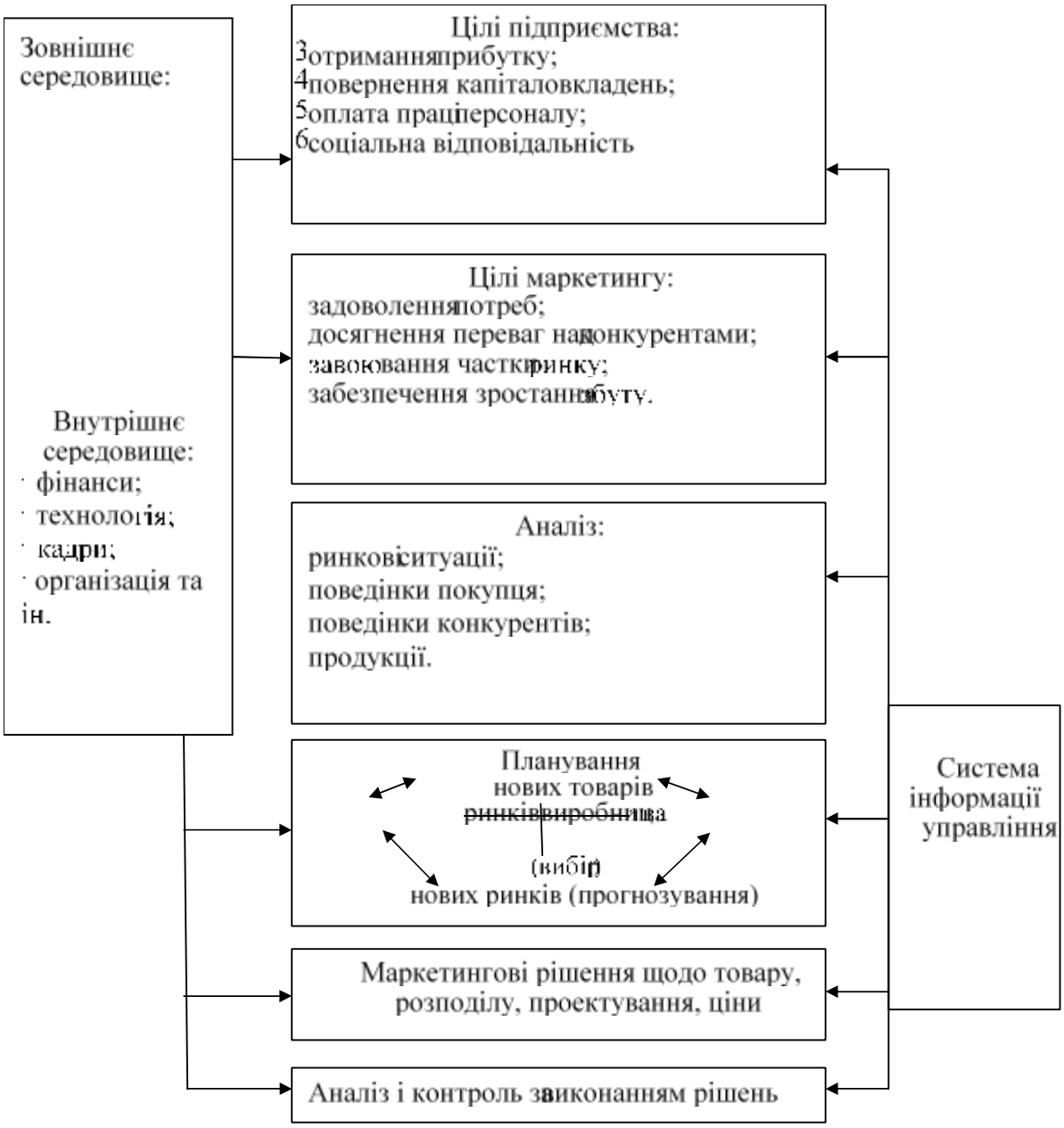


Рисунок 1.5 - Схема системи управління маркетингом компанії

Маркетингова діяльність компанії завжди починається з широкого дослідження ринку, оскільки вона орієнтована на потреби споживачів. У цьому дослідженні аналізується поведінка споживачів, їхні смаки та

уподобання, потреби, уподобання споживачів, мотиви, які спонукають їх купувати товари, і дають можливість компанії найкращим чином задовольняти їхні потреби. Дослідження ринку також досліджує та прогнозує попит на товари, аналізує ціни та продукцію конкурентів, визначає місткість ринку та частку компанії в ньому. Цей аналіз допомагає оцінити ринкові можливості та визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, в якому компанія може досягти конкурентної переваги.

Одночасно ведеться пошук потенційних клієнтів, чиї потреби компанія намагається задовольнити. Крім того, вони використовують дуже важливий маркетинговий прийом – сегментацію ринку, тобто поділ споживачів на групи за різними потребами, характеристиками та поведінкою. Якщо компанія правильно вибрала сегмент ринку для подальшої співпраці, вона знайшла свою «нішу» на ринку.

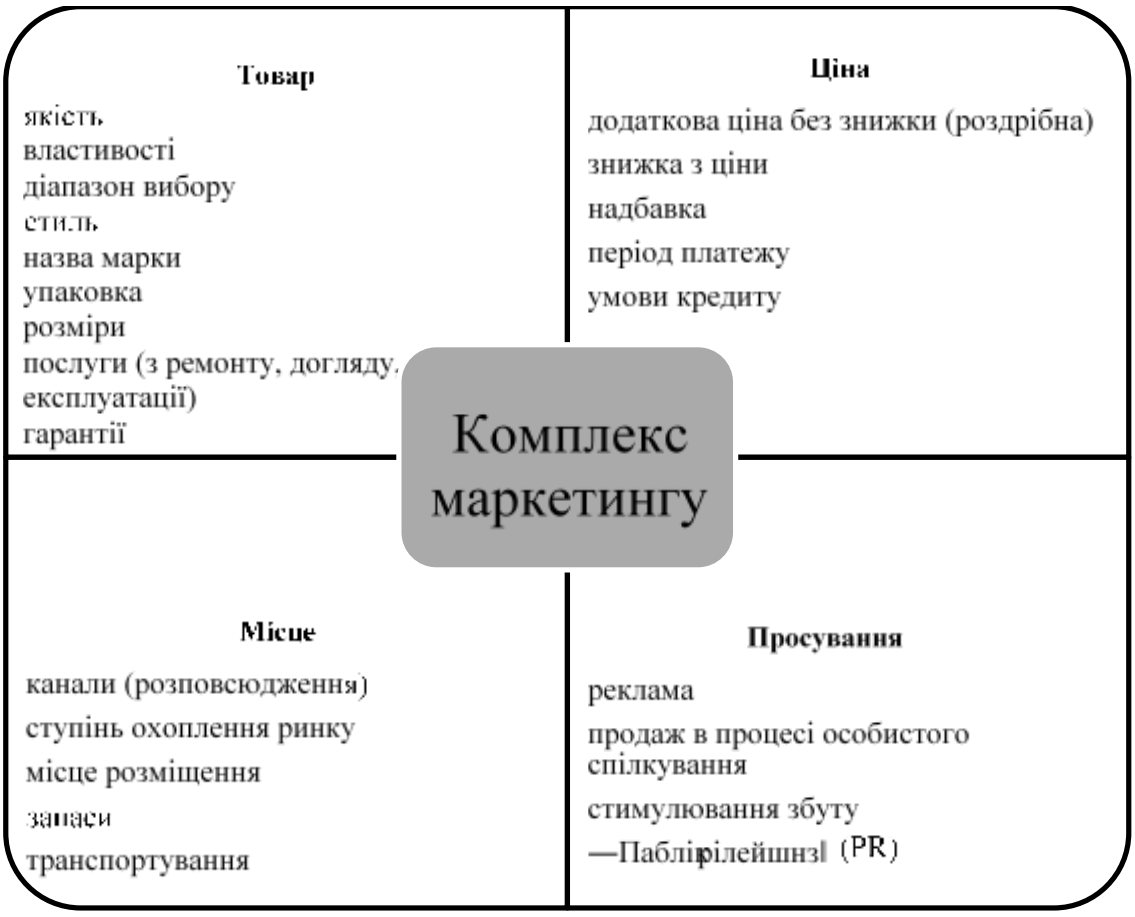


Рисунок 1.6 – Комплекс маркетингу

Потім необхідно позиціонувати товар на ринку, тобто чітко визначити, чим продукт компанії відрізняється від продукції конкурентів, завдяки чому його властивості можуть отримати конкурентну перевагу в свідомості потенційних споживачів. Після того, як позиціонування продукту встановлено, компанія може приступити до створення маркетингового комплексу. Це одна з основних категорій сучасного маркетингу.

Найважливіші його елементи – комплекс маркетингу – «4Р»: продукт (product), ціна (price), місце, розподіл чи доставка (place), просування (promotion), зображені на рис. 1.6.

Разом ці чотири елементи утворюють маркетинговий комплекс, який розробляється для конкретної ринкової ситуації. При цьому йдеться про низку маркетингових інструментів (marketing mix). Вміння правильно «змішувати» елементи маркетингу для вирішення практичної задачі є основою маркетингу. Елементи маркетинг-міксу:

1. Товар (якість, асортимент, сервіс). Кожен товар має властивості, які цікавлять споживача. Дизайн, довговічність, надійність, функції, можливості, тобто має певну якість (цілий спектр характеристик товару, за якими споживач робить висновок про його переваги). Частіше інструментом, що сприяє продажу товару на ринку, є асортимент, його широта (кількість товарів) і його глибина (кількість товарів на товар).

2. Ціна (знижки, націнки, умови оплати). Визначення цін вважається одним із найскладніших завдань у комплексі маркетингу. Він має бути привабливим для потенційного покупця і водночас вигідним для торгової компанії.

Методика оцінки може бути представлена наступною послідовністю дій:

- розрахування собівартість продукції;
- визначення можливого попиту на продукцію за фіксованою ціною;
- спрогнозування реакцію конкурентів на різні ціни;
- перевірка, чи відповідає ціна нормам;

- призначення конкретної ціни.

3. Доставка споживчого товару - включає вибір оптимальної схеми доставки товару від виробника до споживача (прямий спосіб, через оптовиків, посередників), його фізичне втілення(транспортування, зберігання, розвантаження), а також післяпродажне обслуговування клієнтів. Сьогодні на ринку виграє навіть не той, хто завойовує нових споживачів, а той, хто встигає зберегти старих, завдяки чому сервіс виділяється серед конкурентів. Елементи управління включають добре відомі, такі як інструкції та рекомендації до і після покупки, доставки та складання товару, навчання співробітників, обробка скарг клієнтів, створення документації, доставка комплектуючих, якісний телефонне обслуговування і швидке реагування, технічне обслуговування (ремонт і профілактика), гарантія.

4. Просування на ринок пов'язане з ефективними контактами з клієнтами і відбувається у таких формах: створення позитивного іміджу компанії та її продукції; реклама, виставки, ярмарки, знижки, тимчасове користування товарами, торгівля в кредит; приватні продажі та інше.

1.2 Оцінка ефективності системи управління маркетингом підприємства

Ефективна робота компанії залежить від гнучкості системи управління. Менеджмент, який не встигає за динамічними змінами в компанії та зовнішньому середовищі, призводить до «смерті ідей» і не дає компанії адаптуватися та розвиватися. Організація, яка прагне адаптуватися, потребує також нових технологій управління, лідерства з відповідними характеристиками, що в сучасній науці позначається як «здатність лідерів до трансформації». Тому управління та організація бізнес-процесів українських компаній сьогодні має базуватися на принципах маркетингу та менеджменту.

В сучасних умовах ведення бізнесу все більшого значення набуває управління маркетингом і планування, пропонує менеджерам ряд переваг:

- стимулює менеджерів постійно думати вперед;

- веде до більш чіткої координації діяльності компанії;

- призводить до встановлення показників ефективності для подальшого контролю;

- змушує компанію чітко визначити свої завдання;

- робить компанію краще підготовленою до швидких змін;

- пояснює взаємозв'язок відповідальності всіх зацікавленних осіб.

Така постановка задачі планування дає змогу швидко адаптуватися до нових економічних умов на ринку. Маркетингові знання – це володіння ринковою мовою [19].

Підприємець, який є і директор, і маркетолог, і бухгалтер і т. д. Він просто не може вмістити таку кількість фахівців і тому звертається до послуг спеціальних консультантів. Факторами, які сильно впливають на управління маркетинговою діяльністю, є вік працівників, рівень їхньої освіти, матеріальні та моральні стимули, що впливають на ставлення до роботи. Кожна з таких груп має специфічні потреби, які слід враховувати при створенні маркетингових планів [24].

Компанія, яка впроваджує управління маркетинговою діяльністю в бізнес, пропонує:

- узгодження ринкової діяльності підприємства з метою, пов'язаною із задоволенням потреб суспільства та окремих людей;

- компетенції маркетингової діяльності, які виявляються в організації технологічного процесу від проектування продукту до споживання;

- максимально діапазону потреб наближений до ринку та умов споживання;

- аналіз ринку, а саме потенціал, потужність, ринкові умови, попит, поведінка споживачів, ділові навички, конкуренція тощо;

- мотивація: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників для забезпечення виконання покладених на них завдань;

- контроль та аналіз маркетингової діяльності.

Маркетинг також можна розглядати як взаємопов'язаний процес взаємодії ринкового середовища з одного боку це постійне вивчення ринку, вимог, смаків і потреб для забезпечення узгодження продукції, а з іншого боку – активно впливаючи на ринок для формування потреб і пропозицій споживачів. Систему маркетингу слід розглядати в широкому і вузькому сенсі. У ширшому розумінні це система економічних відносин, що виникають на ринку та орієнтованого на споживача виробництва та реалізації товарів. У більш вузькому розумінні система маркетингу — це сукупність специфічних функцій, елементів і прийомів, які виконує підприємство для ефективного збуту продукції. Маркетинг – це складна система взаємовідносин як всередині компанії, так і в зовнішньому ринковому середовищі, що вимагає постійного регулювання та контролю цієї системи.

У сучасній системі маркетингу існує певний склад основних сил і діючих учасників, що показано на рис. 1.7.

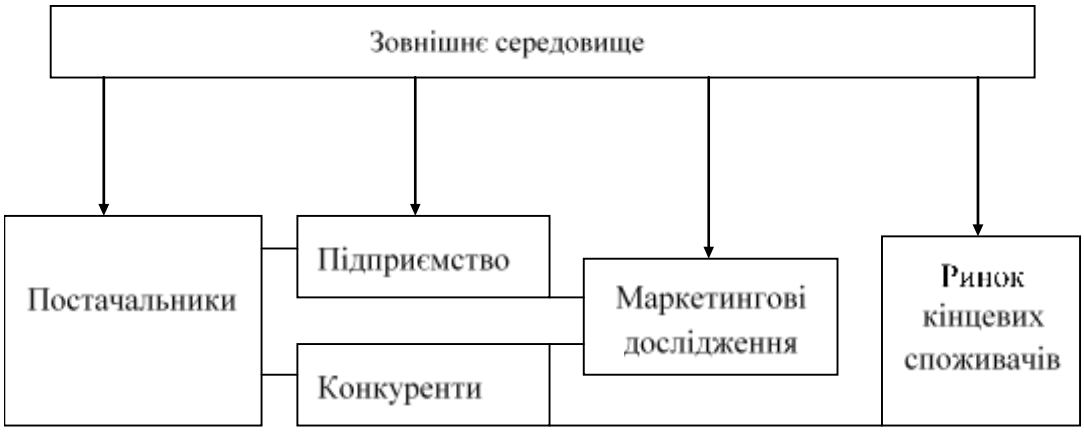


Рис. 1.7 - Основні сили і діючі особи сучасної маркетингової системи

На підприємство впливають постачальники, конкуренти та зовнішнє середовище. Все це визначає дії компанії на ринку кінцевих споживачів. Дослідження ринку, проведене компанією та її конкурентами, допомагає приймати зважені рішення та бути в курсі подій та змін на споживчому ринку. Між компанією та зовнішнім маркетинговим середовищем відбувається постійний обмін ресурсами та інформацією. Для того, щоб діяти

ефективно, компанія повинна адаптуватися до змін зовнішнього маркетингового середовища, з одного боку, і реагувати на них, з іншого [32].

Маркетингове макросередовище відоме як сукупність зовнішніх параметрів, що впливають на підприємство, що визначають виконання його виробничої функції, функцій ресурсного забезпечення та маркетингових функцій. Під макросередовищем підприємства зазвичай розуміють систему економічних відносин між підприємством та іншими макроекономічними суб'єктами, що реалізуються через стабільність політико-правової сфери, динаміку споживчих витрат, зайнятості, цін, загальної ставки податку тощо. Зокрема, виділяють такі типи середовища: природне, політико-правове, економічне, демографічне, морально-етичні цінності, звичаї, релігії, традиції. Надмірне оподаткування, погіршення демографічного середовища, підвищення вимог до екологічно чистої продукції та зростання споживчого попиту на продукцію з додатковими корисними властивостями, нестабільна економічна ситуація в країні змушують підприємства не вибирати стратегії зростання, які за існуючих умов просто нереальні [31] Відповідно до сучасної концепції узгодження торгово-збутової діяльності компанії на ринку з конкретними потребами споживача, організаційно-економічний механізм підходу має бути від маркетингу до вдосконалення корпоративного управління. Цілеспрямована взаємодія елементів управління виробництво, постачання, збут, фінанси та робоча сила у вирішальній ролі маркетингу як процесу, що створює умови для забезпечення задоволення потреб покупців шляхом розробки та доставки очікуваних товарів і послуг. Тому як організаційні, так і економічні зв'язки охоплюють елементи маркетингу та його функцій, які дозволяють пов'язувати можливості компаній із потребами зовнішнього середовища, чітко реагувати на зміни в структурі та запитах ринку та поведінці бізнесу. Суть маркетингового підходу до управління бізнесом характеризує його як комплексну систему, що дозволяє поєднувати навички економічних суб'єктів із потребами ринку та отримувати переваги перед конкурентами. Узгодження з маркетинговим підходом зазвичай

вимагає зміни структури управління. При цьому в управлінні господарськими підрозділами першочерговим є відділ маркетингу та його керівник, який визначає подальшу діяльність усіх інших служб, у тому числі прямої та виробничої сфери [41] .

Для здійснення ефективного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві необхідний комплексний підхід, заснований на багаторівневій організації системи управління маркетингом. Розрізняють наступні етапи управління маркетингом:

- ситуаційний аналіз, який включає вивчення стану компанії, визначення тенденцій і прогнози;

- маркетинговий синтез: цілі та завдання;

- розробка та реалізація маркетингового плану: так званий « 4Р»;

- оцінка та контроль результатів [36].

Велике значення для досягнення маркетингових цілей має формування організаційних підрозділів у відділі маркетингу, доцільно організувати такі структурні підрозділи:

1. Відділ маркетингових досліджень, до складу якого входять: група інформаційних досліджень; група дослідження попиту на продукцію, група підтримки маркетингових досліджень. До першої групи слід віднести спеціалістів з ділової інформації, збору та обробки комерційної інформації, бібліотечно-інформаційного обслуговування. Група дослідження попиту на продукцію повинна включати спеціаліста з аналізу та прогнозування попиту.

2. Відділ управління асортиментом, до складу якого входять група управління асортиментом старої продукції та група управління асортиментом нових товарів.

3. Відділ збуту, який містить підрозділи для оперативно-збутової роботи, кількість і позначення яких залежать від асортименту продукції.

4. Відділ формування попиту та стимулювання збуту. До неї входять рекламні групи. До групи реклами повинні входити фахівці з основних форм

і засобів реклами, для організації фірмових магазинів, торгових заходів, виставок, ярмарків, вітрин та демонстрацій продукції.

Малі організації не можуть охопити таку кількість відділів, тому організовують службу маркетингу відповідно до своєї конкретної діяльності [36]. Багато компаній вживають заходів до реструктуризації або реорганізації системи маркетингу компанії. Оскільки більшість компаній опинилися у скрутному фінансовому становищі, зазвичай доцільно починати із заходів, які не призводять до значних витрат. Організаційно-господарські заходи, цілеспрямоване виконання яких дозволяє підприємству значно підвищити ефективність маркетингу та збуту. Бажано провести глибоке дослідження ринку, виявити потенціал різних груп споживачів, оцінити можливості та конкурентні переваги компанії, розробити нову маркетингову стратегію, яка враховує ці переваги та потенціал ринку. Підготовка до розробки та впровадження системи управління маркетинговою діяльністю компанії зазвичай починається з аналізу етапів, наведених у таблиці. 1.1.

1. Фазовий аналіз.

2. Призначення відповідальних за виконання основних функцій системи маркетингу, надання повноважень та ресурсів, визначення критеріїв оцінки ефективності їх роботи та виконання обов'язків. Система оплати праці персоналу з маркетингу та збуту повинна базуватися на ринкових показниках компанії.

Таблиця 1.1 - Підготовчі дії для розробки та впровадження системи управління маркетинговою діяльністю компанії

Етапи	Опис
Розробка стратегії	Визначення напрямів вдосконалення старої і розробки нової продукції. Визначення ключових споживачів і збутової політики
Дослідження ринку	Аналіз збуту продукції. Дослідження ринків. Визначення найпривабливіших ринків збуту.
Просування продукції на ринок	Виставки, презентації. Реклама. Стимулювання попиту
Збут кінцевим споживачам	Прямі контакти з покупцями (телефонні дзвінки, особисті відвідини). Визначення реакції підприємства на продукцію.

Збут посередникам	Контакти з посередниками (телефонні дзвінки, особисті відвідини). Визначення реакції посередників на продукцію підприємства.
Адміністративна підтримка збут	Обробка інформації про збут продукції або послуг. Матеріально технічна підтримка збуту
Логістика	Управління доставкою і зберіганням продукції
Управління платежами	Контроль платежів, управління дебіторською заборгованістю.
Юридичні питання (контрактація)	Підготовка контрактів і інших юридичних документів, пов'язаних із збутом продукції або послуг підприємства).

3. Опис продуктів або послуг:

- назва продукту;

- плюси і мінуси;

- основні конкурентні переваги.

4. Визначення своїх покупців та оцінка потенціалу кожної цільової групи покупців.

5. Формулювання для кожної цільової групи споживачів наступне: причини, чому клієнти купують ваші товари та послуги; причини, чому клієнти відмовляються від покупки.

6. Опис способів просування товарів серед цільових груп клієнтів, визначення найбільш ефективних.

7. Аналіз цінової політики.

8. Визначення типових розмірів операцій (великі, середні, малі), їх грошових та фізичних обсягів.

9. Зосередження зусиль та ресурсів лише на продуктах, які вносять найбільший внесок у загальну вартість, і лише на цільові групи споживачів продукту, які мають найбільший потенціал.

10. Визначення заздалегідь точки перелому (допустимого мінімального обороту) у грошовій формі.

11. Розрахунок індивідуального плану продажів для кожного співробітника.

12. Визначення мінімальної кількості операцій, яку компанія повинна здійснити за певний період.

13. Аналіз продуктивності відділу збуту.

14. Визначення кількості контактів, які компанія повинна надати, щоб досягти необхідного обсягу продажів.

15. Визначення кількості контактів і клієнтів на одного продавця.

16. Створення системи мотивації співробітників, яка спрямовує маркетинг і продавців до досягнення результатів.

17. З урахуванням аналізу завдань і функцій визначити склад і чисельність працівників відділів маркетингу та збуту.

18. Аналіз процесу продажу та визначення критичних етапів (пошук контактів або доведення інформації до клієнтів, пробудження інтересу, визначення потреб клієнтів, внесення пропозиції, отримання платежу), які потребують покращення.

19. Складання маркетингового плану: які товари і кому продавати, цінову політику, систему дистрибуції, можливості реклами товару, як інформувати клієнтів про свої товари чи послуги.

20. Визначення плану збуту та інших показників, за якими оцінюється діяльність підрозділу маркетингу та збуту [30].

Система управління маркетингом в компанії має базуватися на результатах вивчення потреб ринку та його розташування, рівня розвитку конкурентів та їх можливих перспектив. Основою є стратегічний маркетинговий аналіз. Методи стратегічного аналізу дають змогу визначити стратегічну позицію підприємства і на основі аналізу цієї позиції вибрати оптимальну стратегію компанії щодо її діяльності та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків. Сучасний розвиток ринкових відносин з їх тенденцією до інтеграції у світове співтовариство призводить до появи висококонкурентних компаній на вітчизняному просторі. Щоб вижити в боротьбі, вітчизняним компаніям доводиться не тільки вдосконалювати процеси управління в своїх компаніях та адаптувати їх до глобальних вимог,

а й оновлювати маркетингову діяльність, щоб мати можливість швидко реагувати на вимоги ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «СВІТ ШКІРИ ТА ХУТРА»

2.1 Огляд конкурентного середовища торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» на ринку виробів одягу з шкіри та хутра України

Торгівля в Україні є провідною галузю економіки. Її частка у валовому внутрішньому продукті зросла з 14,4 % до 17,5% у період 2016-2020 років. Проте, якщо роздрібний ринок демонстрував швидке щорічне зростання протягом 2020 року і вважався одним із динамічних сегментів української економіки, темпи зростання почали різко знижуватися з 2020 року. Одним із лідерів падінняі була торгівля на ринку шкіряного та хутряного одягу в Україні.

Причинами цього стали: пандемія COVID-19, напружена військово-політична ситуація, обвал основних економічних показників української економіки та падіння курсу гривні, падіння зарплат, труднощі з отриманням споживчого кредиту на придбання шкіряного і хутряного верхнього одяуг, нові вимоги – офіційне працевлаштування та дохід. Як наслідок – зниження купівельної спроможності громадян, зміна споживчих переваг. До 2019 року споживачі не економили на покупці нових моделей верхнього одягу зі шкіри та хутра кожні 3-5 років, нині вони можуть віддати перевагу ремонту шкіряного та хутряного одягу, а також покупці пуховиків та одягу з екохутра та штучної шкіри. .

Згідно з нашими дослідженнями, причиною покупки нового хутряного одягу є те, що 87,76% респондентів мають фізичний знос, а 12,24% — моральний. Така ж тенденція щодо оновлення шкіряного одягу: 51,02% замінюють одяг через фізичне старіння; 40,82% обумовлено появою більш сучасних моделей, але різниця між двома показниками не така велика, як у

хутряного одягу. Крім того, 8,16% сказали, що купили з різних причин, найпоширенішою з яких є відсутність або потреба у верхньому одязі зі шкіри та хутра (61,22% відгуків – мають один виріб шкіряно-хутряного одягу), 38,77% – дві і більше) . На відміну від шкіряного та хутряного одягу, для більшості респондентів (59,18%) основною причиною заміни пуховика є моральне старіння. Фізичне старіння – 36,73%, а решта відповідей – 4,08% = іншапричина.

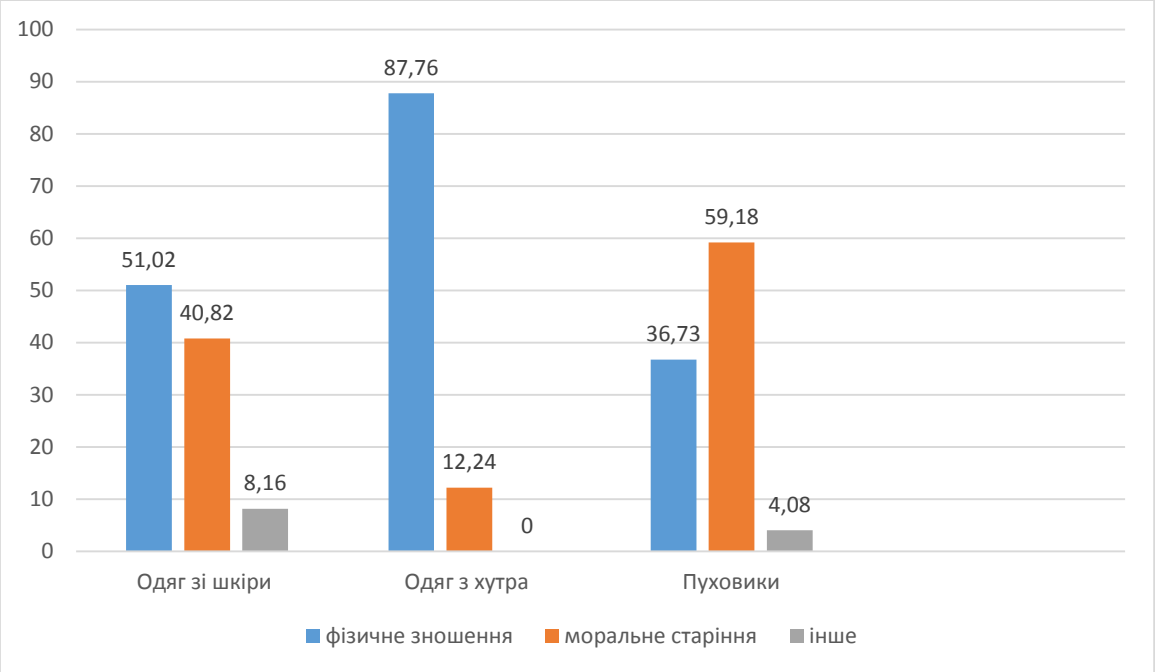


Рисунок 2.8 – Причини оновлення одягу зі шкіри та хутра та пуховиків, %

Існує багато каналів роздрібної торгівлі споживчими товарами, зокрема шкіряним та хутряним одягом: роздрібні мережі; спеціалізовані салони брендового одягу, торгові компанії економ формату, пропозиція шкіряного та хутряного одягу зі знижками, інтернет-магазини, ринки. Якщо раніше в роздрібній мережі відбувалися суттєві зміни, то межі між впливом зовнішніх факторів і впровадженням нових технологій збуту стираються. Трейдери закривають угоди, закривають угоди або змінюють формат і залучають багато каналів. По-перше, у 2000-х роках в Україні був розроблений формат мережевих магазинів, що було пов’язано з прагненням максимально подати товар на торговому майданчику.

Однак майже ідентичні пропозиції з одним або кількома варіантами від різних операторів ринку ускладнюють споживачам прийняття рішення про покупку. Майже всі компанії виступають за вибір тієї чи іншої мережі для купівлі пропозицій: широкий вибір товарів, прийнятна ціна, відмінний сервіс і орієнтація на клієнта.

Поява нових моделей цифрових медіа з використанням Інтернету та інструментів мобільного маркетингу призвело до змін операційних процесів роздрібних компаній (закупівля та обробка замовлень, логістика, нові види оплати та прийому тощо) з багатоканальною технологією. Omni-Channel – це інтегрований підхід для клієнта, який вибирає найбільш зручний канал для отримання інформації та покупки. Незалежно від рекламного каналу та каналу збуту, товари та послуги мають однакову ціну та діють однакові акції. Асортимент товарів і послуг однаковий у всіх доступних для покупця каналах. На думку аналітиків, концепція мульти (багато) каналів також є стратегією маркетингового просування, спрямованою на просування різних каналів, таких як веб-сайти, програми, соціальні мережі, електронні купони, флеш-продажі, спливаючі магазини та інші. Основна мета цієї стратегії – повна відсутність кордонів між ними. Клієнту не потрібно викликати будь-який інший канал, він може використовувати все відразу - почати онлайн і робити покупки офлайн і навпаки. В результаті покупці Omni-Channel проводять на каналі вдвічі менше часу.

Виходячи з нашого дослідження, місцеві продавці шукають власний спосіб здійснювати багатоканальний продаж, тому що навіть найкращі мережі у світі не винайшли найкращий. До 2020 року роздрібні торговці збільшили свою кількість, і площа магазину становила від 150 до 500 квадратних метрів. Однак, враховуючи пандемію Covid-19, коли орендна плата, заробітна плата та додаткові витрати зростають, а онлайн-продажі швидко зростають, роздрібним продавцям потрібно перейти від великих форматів і більш традиційних магазинів до менших форм і торгових точок. (табл. 2.3)

Таблиця 2.2 – Кількість місць продажів найбільших мереж магазинів роздрібної торгівлі з продажу одягу зі шкіри та хутра в Україні

Назва мережних магазинів роздрібної торгівлі	Рік, кількість магазинів, од.				
	2016	2017	2018	2019	2020
«Світ шкіри та хутра»	9	10	13	12	11
«Мир дубленок и кожи»	17	21	25	26	22
«Ваша шуба»	6	7	4	5	3
«Шикарные меха»	3	3	3	3	3

У місті з сотнями тисяч жителів площа магазину має бути від 150 до 300 квадратних метрів та розміром приблизно 100 квадратних метрів і менше в менших містах. Ринок характеризується регіональним особливостями споживанням. Корпорація GTPartnersUkraine розпочала періодичний огляд регіонального роздрібного ринку України. На заході України експерти визначили низку характеристик, зокрема поганий економічний розвиток регіону, що призвів до низьких доходів. Відсутність в цьому регіоні великих міст, крім Львова, на відміну від, наприклад, північноукраїнського регіону який займає 19% території України, входять великі міста Київ, Житомир, Чернігів, Суми де проживає 11% населення.

На підставі наших досліджень, торгові мережі, які працюють у сегменті верхнього одягу зі шкіри та хутра, найбільш сильно представлені в містах Дніпро, Київ, Одеса, Харків, найменше в Тернополі, Чернівцях.

До 2017 року традиційні магазини верхнього одягу зі шкіри та хутра були зручно розташовані на центральних вулицях міста, залишаючи покупцям обмежені можливості робити покупки в Інтернеті. Зміна економічних умов, пандемія Covid-19 та розвиток комунікаційних технологій створюють нову реальність, в якій організації, які продають якісні продукти кількома каналами, матимуть значну частку ринку.

Експерти відзначають, що рітейлери, представлені традиційними та інтернет-магазинами, ростуть активніше, ніж ті, хто здійснює лише онлайн-продаж.

На рис. 2.6 показані продажі провідних компаній на ринку верхнього одягу зі шкіри та хутра. За даними GfK Ukraine, кількість постійних користувачів Інтернету в Україні постійно зростала і становила 18,7 мільйона людей на рік. 2019 рік зріс до 28 мільйонів у 2020 році, 23 мільйони українців здійснювали покупки в Інтернеті. [6]

Слід зазначити, що, згідно з дослідженнями Державної служби статистики, оббіг роздрібних компаній, що працюють через Інтернет, в 2020 році в Україні становив 22587375,4 тис. грн., у порівнянні з 6487558066,9 тис. грн. взагалі.

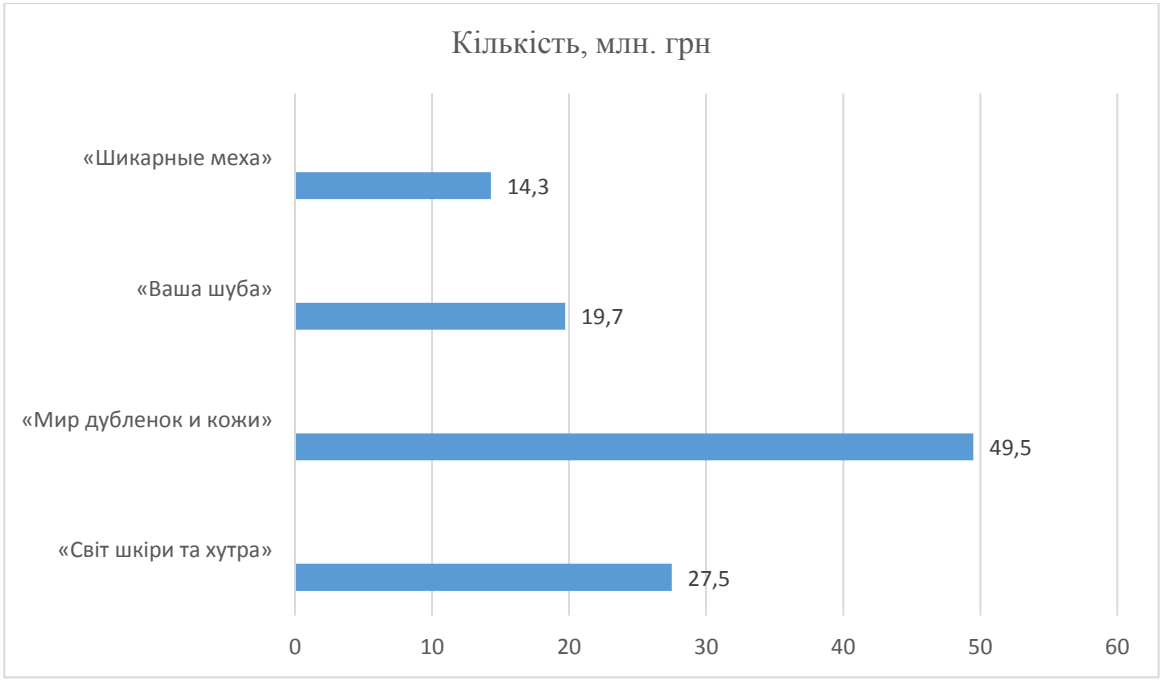


Рисунок 2.9 – Роздрібний товарооборот магазинів в сфері інтернет-продажів на ринку верхнього одягу зі шкіри та хутра України, млн. грн.

Наприклад, погана представленість роздрібних магазинів у регіоні та невеликі продажі через Інтернет створюють інформаційну асиметрію, що знижує конкурентоспроможність роздрібної мережі, оскільки споживачі не можуть отримати достовірну інформацію про товари та послуги та вибирати місцеві магазини чи ринки.

Під час пандемії COVID-19 і пов'язаного з цим карантину поширення Інтернету в житті споживачів також змінює поведінку та ставлення споживачів до онлайн-покупок. Помічено, що категорії послуг і товарів тривалого користування займають перше місце в онлайн-покупках. 32% верхнього одягу та 30% верхнього одягу зі шкіри та хутра споживачі купують в Інтернеті. 47% при купівлі верхнього одягу віддають перевагу інформації про товар на сайті магазину. 23% респондентів використовують соціальні мережі як канал комунікації при купівлі верхнього одягу.[8]

Наше дослідження показує, що найбільш купували споживачі в магазинах з продажу верхнього одягу зі шкіри та хутра, що входять доторгової мережі 44,2 %; через Інтернет 18%; 12,4% кожного разу в різних місцях; у спеціалізованих магазинах, які не входили до торгової мережі, лише 21,3% та 4,1% тих, хто робить свої покупки на ринку (рис.2.10).



Рисунок 2.10 – Місця здійснення покупки верхнього одягу за шкіри та хутра.

З використанням багатоканальних продажів поведінка споживачів змінюється. Сюди входить ROTOPO (онлайн-пошук, офлайн-тест, онлайн-покупки). Це включає пошук товарів в Інтернеті, огляд або тестування в магазині та здійснення остаточної покупки в Інтернеті. Модель ROPO

(онлайн-пошук, офлайн-пркупки) шукає товар в Інтернеті, а потім купує його в традиційному магазині.

Спосіб showrooming включає спочатку вибір товару в традиційних магазинах, а потім його покупку в Інтернеті, іноді за нижчою ціною. Згідно з результатами опитування, яке аналізувало способи закупівлі та побудову відносин із клієнтами, 17,5% опитаних заявили, що діятимуть за схемою ROTOPO та ROPO, 15% обрали метод showrooming. Більше 2/3 опитаних (67,4%) вказують на важливу роль стаціонарних магазинів. Більше половини опитаних відвідують стаціонарні магазини, щоб отримати додаткові послуги та вигоди під час покупок. 40% респондентів потребують додаткової допомоги, при здійсненні швидких покупок та інформації, яку неможливо знайти в Інтернеті. Переваги традиційних магазинів часто включають можливість побачити та протестувати товар, отримати консультацію безпосередньо від продавця та скористатися спеціальною пропозицією в торговій точці. [9]

Хоча зараз покупці купують все більше товарів онлайн, мережа, яка також має традиційні магазини, має більше довіри покупців. У майбутньому можна змінити роль традиційних роздрібних магазинів, які стануть місцем для демонстрацій, послуг і тестування продукції. Продаж верхнього одягу зі шкіри та хутра через торгові мережі в регіонах України менш ефективний.

2.2 Оцінка фінансово-господарської діяльності мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»

Компанія «Світ шкіри та хутра» є одним з лідерів на ринку роздрібної торгівлі верхнім одягом зі шкіри та хутра в Україні.

Компанія «Світ шкіри та хутра» в Україні була зареєстрована в 2005 році.

Перша українська національна мережа магазинів верхнього одягу «Світ шкіри та хутра» понад 15 років працює на ринку України. В даний час

роздрібні магазини представлені в дев'яти обласних центрах, але на цьому компанія не зупиняється і продовжує розвивати регіональну мережу. Знайти продукт до душі, приміряти і купити придивитися модель можна в магазинах «Світ шкіри та хутра» в таких містах: Суми, Полтава, Запоріжжя, Київ, Житомир, Луцьк, Рівне, Львів, Ужгород, а також в інтернет-магазині з доставкою по всій Україні та країнах ближнього зарубіжжя.

Компанія міцно зарекомендувала себе найкращим фахівцем в області торгівлі верхнім одягом зі шкіри та хутра. Вона пропонує багату колекцію виробів високої якості від провідних європейських виробників з натурального хутра норки, лисиці, мутона, чорнобурки, бобра, шиншили, леопардового кота, нутрії, ондатри, а також шкіряні куртки, пальто з хутряною обробкою, пуховики, головні убори та аксесуари.

Відвідавши магазини мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», клієнт особисто переконається в тому, що вишукані вироби представлені в багатому асортименті.

Купуючи будь-який виріб в «Світ шкіри та хутра», покупець отримуєте задоволення від прекрасної фірмової якості, дизайну і затишку натурального хутра, задоволення від сервісу і від безпроблемною подальшою експлуатацією.

Мережа магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»» зарекомендувала себе як надійний і довгостроковий партнер, який завжди точно і в обумовлений термін виконує договірні зобов’язання. На сьогодні компанія динамічно розвивається, відкриваючи нові магазини. Мережа магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» представлена в 9 містах України і має 11 магазинів:

1. Місто Рівне, пл. Незалежності, 1 тел .: +38 (095) 602-53-58.
2. Місто Полтава, вул. Небесної Сотні, 2 тел .: +38 (050) 212-59-02.
3. Місто Суми:
    1. вул. Харківська, 4 тел .: +38 (050) 100-54-16;

2. ТЦ "Мануфактура", 2 поверх вул. Харківська, 2/2 тел .: +38 (050) 624-14-32.

4. Місто Запоріжжя:

   1.ТРЦ "City Mall" вул. Запорізька, 1Б тел .: +38 (066) 966-09-36;

   2. пр-т Соборний, 145 тел .: +38 050 08 69 085.

5. Місто Львів, ТРЦ "King Cross Leopolis", 2 поверх вул. Стрийська, 30 тел .: +38 (095) 819-82-15

6. Місто Чернігів, ТРЦ "HOLLYWOOD", вул. 77-й Гвардійська Дивізії, 1В тел .: +38 (099) 12-66-773.

7. Місто Житомир, ТРЦ «Глобал UA» вул. Київська, д. 77 тел .: +38 (095) 385-87-15.

8. Місто Київ, ТРЦ "РайON", 2 поверх вул. Миколи Лаврухіна, 4 тел .: +38 (068) 128-35-10.

9. Місто Кам'янське, ТРЦ "ЦУМ", 2 поверх, пр-т Т. Шевченка, 9 тел .: +38 (066) 392-50-15.

Компанія «Світ шкіри та хутра» співпрацює з провідними європейськими виробниками Греції, Італії, Туреччини і займається власним виробництвом шуб і жилетів з натурального хутра норки, бобра, ондатри, песця, нутрії, куниці, чорнобурої і рудої лисиці. Співробітники компанії регулярно відвідують міжнародні виставки та аукціони, вивчають українську і світовий ринок моди. Відвідавши магазини, клієпти особисто переконуються в тому, що вишукані вироби представлені в багатому асортименті: чоловічі і жіночі куртки, шуби, дублянки, жилети, пуховики і пальто, до яких тут же можна вибрати хутряну шапку, стильну сумку, шкіряні рукавички, шарф і інші аксесуари.

З моменту відкриття компанія «Світ шкіри та хутра» орієнтувалася на клієнта, на його потреби і побажання, саме тому компанія міцно зарекомендували себе найкращим фахівцем в області торгівлі верхнім одягом зі шкіри та хутра в Україні.

Таблиця 2.3 – Загальні відомості про мережу магазинів «Світ шкіри та хутра»

Юридичний статус компанії «Світ шкіри та хутра»	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СВІТ ШКІРИ"
Місце реєстрації	77202, Ивано-Франкивська обл., мисто Болехив, вул. Данила Галицького, будинок 171
Код ЄДРПОУ	32624277
Адреса електронної пошти:	leather@bigmir.nett
Дата реєстрації	16.12.2003р.
Керівник	Бунчак Олександр Миронович
Головний бухгалтер	Карвацька Галина Степанівна
Ефективність	Все, що ми робимо, спрямоване на максимізацію фінансового результату компанії.
Клієнтоорієнтованість	Все, що ми робимо, спрямоване на задоволення потреб наших клієнтів.
Співробітництво	Все, що ми робимо, засноване на взаємній повазі та підтримці, і орієнтоване на спільний пошук і прийняття рішень.
Інноваційність	Все, що ми робимо, постійно покращує технології продажу і сервіси компанії.
Діяльність підприємства	НЕ ліцензуються.
Кількість магазинів	11 магазинів.
Представленість	В 9 містах по всій Україні.
Пропонують чудовий вибір	5000 моделей сучасного верхнього одягу зі шкіри та хутра.
Виробники	Співпрацюємо з провідними європейськими виробниками Греції, Італії, Туреччини і займаємося власним виробництвом шуб і жилетів з натурального хутра.
Система лояльності	Індивідуальний підхід до кожного покупця, накопичувальні дисконтні карти, подарункові сертифікати на наступні покупки. Крім того, покупці компанії «Світ шкіри та хутра» першими дізнаються про акції, знижки і нові колекції «Світ шкіри та хутра».
Кількість співробітників	100 осіб.

Компанія «Світ шкіри та хутра» має 5 принципів в підході до клієнта:

1. Просторі магазини з великим асортиментом верхнього одягу, різноманітний модельний ряд на будь-який смак і вік, бездоганну якість і зовнішній вигляд виробів, найширший розмірний ряд.

2. Зручне розташування магазинів і графік роботи. Якщо у місті ще немає магазину «Світ шкіри та хутра», то клієнт можете зробити покупку в нашому інтернет-магазині. Професійні консультанти дадуть відповідь на всі питання, допоможуть підібрати модель і необхідний розмір, а також відправлять посилку в зручне для вас місце і час з можливістю примірки та детального огляду виробу до здійснення покупки.

3. Шанобливе ставлення до покупця. За час роботи компанія «Світ шкіри та хутра» навчила покупців бути розбірливими та поважати себе. Перш ніж зробити покупку в салонах «Світ шкіри та хутра», покупець отримує кваліфіковану допомогу в підборі моделі, професійну консультацію про товари і подальшому догляді за ними від уважних і чемних продавців-консультантів.

4. Доступні ціни та комфортні умови оплати. Якщо клієнт не має в своєму розпорядженні необхідну суму, може придбати будь-який виріб в кредит і без переплат. Індивідуальний підхід до кожного покупця, накопичувальні дисконтні карти, подарункові сертифікати на наступні покупки. Крім того, покупці компанії «Світ шкіри та хутра» першими дізнаються про акції, знижки і нові колекції «Світ шкіри та хутра».

5. І найважливіше – гарантії. Покупець знає, що він захищений гарантійними зобов'язаннями мережі магазинів «Світ шкіри та хутра» і державою, що видає відповідні документи. Таким чином, покупець «Світ шкіри та хутра» під подвійним захистом.

Компанія «Світ шкіри та хутра» дає можливість побудувати свою кар'єру від продавця-консультанта до керівника вищої ланки. Мережа

магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» об'єднує понад 100 співробітників по всій Україні.

В мережі роздрібної торгівлі працюють люди з різних регіонів, різних сфер діяльності, з різними життєвими цілями і темпераментами. Кожен співробітник отримує можливість реалізувати свої бажання і амбіції, отримавши при цьому безцінний досвід і унікальні знання.

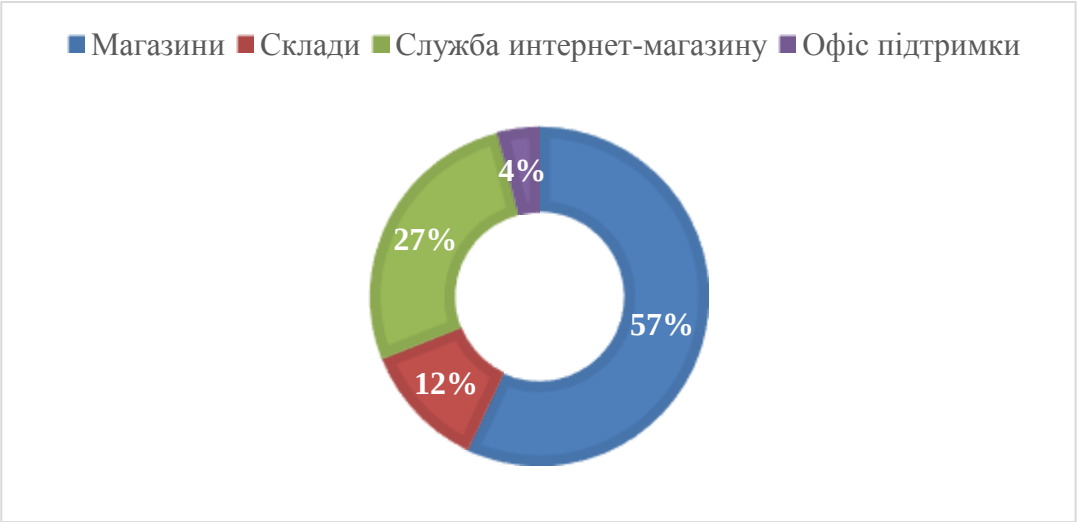


Рисунок 2.11 – Кількість працівників мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» 2020 р.

Розглянемо структуру працівників мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» 2020 р., так 57% працівників мають робочі місця у магазинах мережі, 12% працюють на складах, 27% працівників зайняті в інтернет-магазині і 4% - це офіси підтримки клієнтів.



Рисунок 2.12 – Співвідношення працівників мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» 2020 р.

За співвідношенням працівників за статтю (рис.2.12) ми бачимо, що на підприємстві зайнято 19% чоловіків і 81% жінок.

Розглядаючи вікову структуру працівників мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» 2020 р., ми бачимо суттєву частку працюючої молоді.

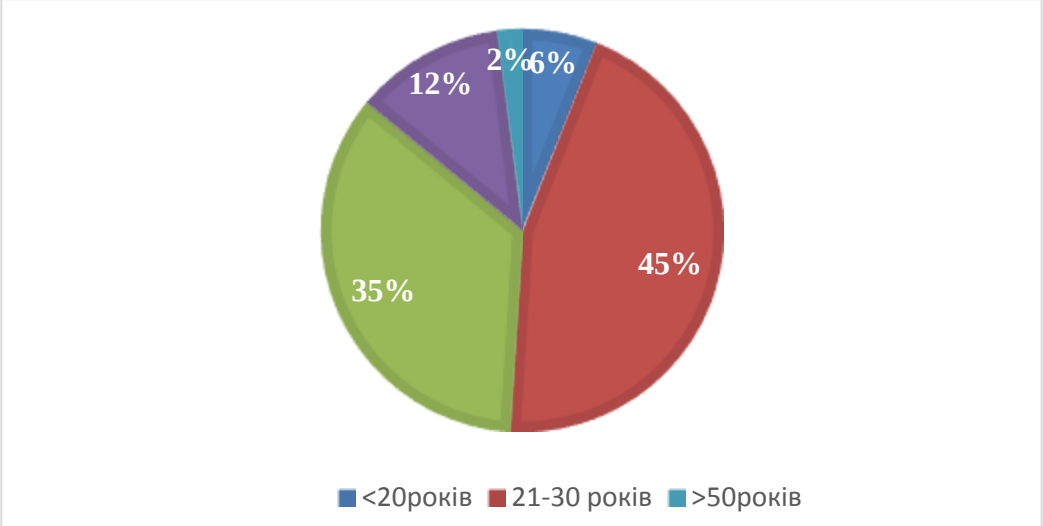


Рисунок 2.13 – Вік працівників торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» 2020 р.

Так частка працівників віком менше 20 років 6%, від 21до 30 років складає 45%, від 31 до 40 років 35%, від 41 до 50 років 12%, а працівників віком старше 50 років 2%.

Таблиця 2.4 Динаміка показників фонду оплати праці та рівня середньомісячної оплати праці торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» протягом 2017-2020 років

Показник	Роки:				Порівняння показників 2020 року із 2019 роком
	2017	2018	2019	2020	
Фонд оплати праці, тис. грн.	10 046,3	10 953,1	10 226,0	10 263,9	+ 37.9

Рівень середньомісячної заробітної плати, грн.	8 705	9 460	8 855	8 886	+ 31

Фонд оплати праці у 2020 році становив 20263,9 тис. грн., що на 37,9 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. Необхідно зазначити, що у 2019 році відбулося зменшення фонду оплати праці підприємства, однак це вплинуло на тенденцію зменшення рівня заробітної плати (табл. 2.4)

Господарсько-фінансова діяльність підприємства залежить від багатьох факторів (ресурси, зовнішні та внутрішні умови тощо), а ефект та порівняльні характеристики не підлягають жодній формалізованій оцінці. З точки зору можливості такої оцінки, прийнято розрізняти трудові, матеріальні та фінансові ресурси підприємства. Результати аналізу фінансового стану торгової мережі «Світ шкіри та хутра» за фінансовим результатом наведені в таблиці. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати фінансової діяльності торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», 2017-2020 рр.

Показники	Показники по роках, грн.				Темп приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
Дохід від реалізації продукції	20 060 067	20 066 828	25 057 030	10 053 875	19,98	00,03	24,86	-40,12
ПДВ	4 012 010	4 0133 65	5 011 406	2 010 775	19,98	00,03	24,86	-40,12
Чистий дохід від реалізації продукції	16 048 057	16 053 462	15 034 218	8 036 800	19,98	00,03	24,86	-40,12
Собівартість реалізованої продукції	12 036 047	12 590 823	13 591 635	5 507 654	59,04	25,41	7,94	-60,52
Валовий прибуток	15 076 549	13 576 526	14 066 754	7 280 876	34,55	-9,94	3,61	-49,75
Прибуток від операційної діяльності	21 298 700	20 900 876	23 500 064	9 686 509	29,76	-1,86	12,43	-59,21

Чистий прибуток	19 898 767	15 065 449	20 009 872	12 007 654	34,78	-24,28	32,81	-40,02

За винятком 2020 року, виручка від продажів зростала за останні чотири роки. Найвищого зростання було досягнуто у 2019 році, коли вона зросла майже на 25% до 25 057 030 грн. Чистий прибуток також збільшився завдяки впровадженню нових систем реклами та просування товарів.

Ми проаналізуємо діяльність компанії за допомогою аналізу показникових коефіцієнтів, таких як: показники стану майна та ліквідності.

Таблиця 2.6 – Коєфіцієнти використання основних засобів торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», 2017-2020 рр.

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,12	0,15	0,09
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,19	0,21	0,24	0,18
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,14	0,16	0,21	0,13

Для аналізу цієї компанії ми використовуємо показник майнового стану як коефіцієнт зносу основних засобів (табл. 2.6).

Отже, так як еталоном коефіцієнту зносу основних засобів є показник менше 0,5, можна стверджувати, що підприємство має задовільний майновий стан.

Таблиця 2.7 – Коєфіцієнти ліквідності торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», 2017-2020 рр.

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020

Коефіцієнт загальної ліквідності	1,2	1,04	1,7	2,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,44	0,42	1,46	1,97
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,12	0,11	0,48

Отже, компанія є ліквідною, оскільки всі показники ліквідності перебувають у задовільному стані. За останні п’ять років ці показники зросли, і компанія стала більш ліквідною.

Таблиця 2.8 – Коефіцієнти платоспроможності та фінансової стійкості торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», 2017-2020 рр.

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,69	0,47	0,89	0,32
Коефіцієнт маневреності	0,37	0,29	0,39	0,28
Коефіцієнт заборгованості	0,57	0,82	0,42	0,37
Коефіцієнт фінансування	0,92	0,67	1,47	0,65
Коефіцієнт фінансової напруги	0,37	0,54	0,43	0,55
Коефіцієнт загальної фінансової стійкості	0,85	0,79	0,86	0,89

Нормативне значення нижчого рівня фінансової незалежності може свідчити про високий фінансовий ризик. Як бачите, ситуація з ризиком була в 2020 році, коли число становило 0,32. У 2020 році ми також спостерігаємо незадовільний загальний стан платоспроможності та фінансової стабільності. Можна сказати, що цей рік був для компанії кризовим.

Коефіцієнт маневреності, нормативне значення якого становило від 0,3 до 0,4 у 2020 році, межував з 0,28.

Якщо коефіцієнт боргу менше 0,5, більшість активів компанії фінансуються за рахунок власних ресурсів. Якщо квота перевищує 0,5,

більша частина активів компанії буде запозичена. З таблиці можна сказати, що в 2020 році компанія використала велику суму позикових коштів.

Ставка рефінансування нижче 0,67 свідчить про високий фінансовий ризик. У 2020 році компанія був високий фінансовий ризик, близько 0,65.

Перевищення значення коефіцієнта фінансової напруги 0,5 вказує на те, що компанія сильно залежить від зовнішніх джерел фінансування. Значення у 2020 р. - 0,55. Загальний стан фінансової стійкості компанії задовільний (крім 2020 року).

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», 2017-2020 рр.

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Економічна рентабельність активів	0,09	-0,12	0,09	-0,14
Економічна рентабельність оборотних активів	0,26	-0,56	0,41	-0,66
Чиста рентабільність власного капіталу	0,12	0,04	0,16	0,01
Операційна рентабельність продажу	0,06	0,09	0,08	0,02

Показники рентабельності роздрібної мережі магазинів «Світ шкіри та хутра» демонструють негативну динаміку у 2020 році порівняно з іншими роками (2017, 2019). Рентабельність інвестицій показує, наскільки високим є прибуток на одиницю капіталу, вкладеного в активи. Чим вище це число, тим краще.

Деякі з факторів, які вплинули на фінансовий стан досліджуваного підприємства, включають наступне:

- нестабільність епідеміологічної ситуації (пандемія COVID-19), введення карантину в країні у 2020 році;

- значне зростання цін на енергоносії, що в свою чергу різко підвищило витрати роздрібної мережі «Світ шкіри та хутра» та вплинуло на ціни на продукцію;

- непередбачене підвищення цін (майже на 50%) на хутряну сировину та хімічні матеріали, що суттєво зменшило обсяги їх закупівлі та в свою чергу вплинуло на обсяг виробництва (зменшення майже вдвічі);

- зростання цін на продукти харчування та промислові товари для населення, що суттєво вплинуло на купівельну спроможність середнього рівня доходів. Через те, що продукція торговельної мережі «Світ шкіри та хутра» орієнтована на цей споживчий сегмент, продажі значно впали;

- зміна кліматичних умов (значне потепління по Україні) радикально знизила продажі.

Наявність перерахованих вище об'єктивних факторів, які не залежать від волі торговельної мережі «Світ шкіри та хутра» як бізнес-одиниці, та складу її керівництва суттєво знизили продажі.

2.3 Аналіз системи управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»

Такі посередники, як роздрібна мережа «Світ шкіри та хутра», є сполучною ланкою між виробниками, оптовими торговцями та кінцевими споживачами. Система управління маркетингом особливо важлива для цих структур. Цей вид діяльності вимагає постійного моніторингу конкуренції, цін на подібні товари та змін у навколишньому середовищі.

Оцінюючи систему управління маркетингом, насамперед слід розглянути структуру, яка виконує маркетингові функції торгової мережі «Світ шкіри та хутра». У компанія не має відділ маркетингу. Функції маркетолога - виконуються менеджерами, які консультуються з відповідальною особою щодо своєї роботи. Він обговорюєте стратегію, приймаєте рішення та реалізуєте їх після консультації з менеджером. Окрім керівників, є також секретарі, які, наприклад, здійснюють маркетингові стратегії, рекламу та маркетингові комунікації за допомогою опитувань

клієнтів. Менеджер також відповідає за аналіз пропозиції продукції на ринку та вжиття заходів для покращення позицій компанії на ринку.

Система управління маркетингом роздрібної мережі «Світ шкіри та хутра» використовує стратегію «штовхання» та надає стимули продавцям та оптовикам накопичувати товари та збільшувати їх продажі споживачеві. Стимули для дистриб'юторів виникають через поступки в цінах, високі торгові націнки в порівнянні з конкурентами.

Проведемо аналіз показників, що характеризують комплекс маркетингу торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», а саме показники цін, товарів, розподілу та просування (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз елементів маркетингу торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»

Елементи комплексу маркетинга	Характеристика
Товар	Верхній одяг зі шкіри та хутра
Ціна	Ціна плюс доставка, обслуговування, знижки, націнки та ін.
Розподіл	Канал другого рівня
Просування	рекламні щити рекламні флаєри та брошурки. стратегія проштовхування

Розглянемо ширину і глибину асортиментної політики досліджуваної торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» (табл. 2.11).

Ширина товарного асортименту вказує на відповідну кількість запропонованих груп асортименту, а глибина товарного асортименту на кількість товарів у кожній групі асортиментів.

Торговельна мережа магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» встановлює ціни на товари в залежності від характеристик ринку

верхнього одягу зі шкіри та хутра України, асортименту пропонованої продукції і рівня конкуренції.

Таблиця 2.11 – Аналіз ширини та глубини асортиментної політики торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»

Ширина	Хутро	Одяг зі шкіри	Пуховики та куртки
Глибина	Еко-хутро Норкові шуби Мутонові шуби Хутряні жилети Інші хутра Дублянки	Еко-шкіра Курточки Френчі Плащі	Демісезоні куртки Куртки на синтепоні Пуховик Пуховик з хутром Парки

Для компанії ціна повинна не тільки гарантувати конкурентоспроможність продавця, а й приносити стабільний прибуток і захищати компанію від коливань валютного курсу.

Ціна продукції може незначно змінюватися в залежності від цілей підприємства, тобто ціни використовуються для адаптації до ринкових умов: вартості, попиту, конкуренції. Це робиться шляхом зміни цінників, надбавок, знижок, бонусів тощо.

Таким чином, ціна на товари торговельної мережі магазинів «Світ шкіри та хутра» залежить від цін виробника, який постачає продукцію, від витрат, пов’язаних із реалізацією товару та його рекламою. Ціна також залежить від суми, на яку придбає клієнт, а також від впливу інших характеристик, таких як позиція компанії на цьому ринку, кількість конкурентів на цьому ринку та їх ціни, попит на продукцію та інші.

Конкуренція зростає з кожним днем, тому компаніям необхідно аналізувати й контролювати ціни конкурентів. З цього можна зробити висновок, що на ціну активів, що належать торговельній мережі «Світ шкіри та хутра», впливають різноманітні фактори, що визначають розмір.

Цінова політика роздрібної мережі «Світ шкіри та хутра» орієнтована на купівельну спроможність потенційних споживачів, ціни конкурентів, виробників та захист від можливих втрат через коливання курсу валют.

Також, до ціни продукції додають певну надбавку, виходячи із собівартості продукції:

$$Ц = S^* (1+Hs/100) \quad (2.1)$$

де S – собівартість товару;

Hs – надбавка у відсотках до собівартості.

Надбавка на товари торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» є різною, відносно товарів що вона реалізує (табл.2.12)

Таблиця 2.12 – Динаміка надбавки у відсотках до собівартості на товари торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» 2019-2020 рр., %

Вид продукції	Відсоток надбавки, % 2019	Відсоток надбавки, % 2020	Темп зростання 2020/2019, %
Норкові шуби	7	8	14,3
Мутонові шуби	9	11	22,2
Хутряні жилети	5	6	20
Одяг з іншого хутра	5	6	20
Дубянки	10	12	20
Шкіряні куртки	7	8	14,3
Шкіряні френчі	12	13	8,3

Збільшення відсотка націнки зумовлене ситуацією в 2020 році, роль компанії зазнала значних збитків з точки зору пандемії COVID-19 та

введення локдауну. Як результат, відсоток націнки збільшено з урахуванням ризику.

Для того, щоб розглянути та проаналізувати складові системи управління маркетинговом торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», ми представляємо аналіз товарної політики компанії. З цією метою ми аналізуємо доречність роздрібних груп, що продаються роздрібною мережею, виходячи з їх ринкової позиції з урахуванням зростаючого попиту на ці товари та частки ринку, яку компанія обрала для аналізу, розробленого Boston Consulting Group (BCG) [29].

Візьмемо такі окремі групи товарів:

1. Норкові шуби
2. Шкіряні куртки
3. Мутонові шуби
4. Хутряні жилети
5. Парки
6. Шуби з іншого хутра
7. Шкіряні френчі
8. Пуховики

Таблиця 2.13 – Структура продажів за основними товарними групами торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» за 2019-2020 рр.

Товарна група	Виручка за 2019 рік, тис.грн	Виручка за 2020 рік, тис.грн	Частка товарної групи, 2018%	Частка товарної групи, 2019%	Абсолютна різниця 2019-2018
1. Норкові шуби	13 998,1	9 862,2	34,5	41,5	7
2. Шкіряні куртки	2 198,2	1 133,5	3,97	6,5	2,53
3 Мутонові шуби	9 582,0	6 517,9	2,28	2,8	0,52
4. Хутряні жилети	5 951,2	6 457,1	22,6	17,7	-4,9
5. Парки	1 168,1	689,9	2,4	3,46	1,06
6. Шуби з іншого хутра	8 846,7	6 318,2	2,2	2,6	0,4
7. Шкіряні френчі	977,2	918,7	3,2	2,9	-0,3
8. Пуховики	7 583,3	8 221,3	28,8	22,5	-6,3

Разом	33 719,1	28 566,5	100	100	-

Наведено структуру продажів за 2019 та 2020 рік за даними товарними групами в табл.2.14.

Отже, з даної структури можна зробити висновок, що частка практично всіх товарних груп зменшується, окрім шкіряних курток, норкових шуб та парок. На матриці по осям відображаються ріст попиту (вертикальна вісь) і частка ринку (горизонтальна вісь).

Таблиця 2.14 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ щодо торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», 2020р.

Товарна група	% від загальних продажів	Відносна доля ринку, %	Темп росту, %	Група
1. Норкові шуби	41,5	8,6	12,8	Зірки
2. Шкіряні куртки	6,5	0,6	11,1	Важкі діти
3 Мутонові шуби	2,8	0,03	0,5	Собаки
4. Хутряні жилети	17,7	0,9	7,1	Собаки
5. Парки	3,46	0,2	-1,6	Собаки
6. Шуби з іншого хутра	2,6	0,09	8,2	Собаки
7. Шкіряні френчі	2,9	0,68	-6,5	Собаки
8. Пуховики	22,5	2,5	7,5	Дійні корови
Разом	100	13,6	-	-

Поєднання оцінок цих 2 показників дає можливість класифікувати товар, виділивши 4 можливі для нього ролі: зірки, важкі діти, дійні корови, собаки.

Перенесемо дані з таблиці 2.14. на матрицю (рис 2.14).

Темп росту ринку	Високий (більше 10%)	Шкіряні  куртки	 Норкові шуби

	Низький (менше 10%)	Мутонові шуби Хутряні жилети Парки Шкіряні френчі Шуби з іншого хутра 	 Пуховики
		Низька (менше 1)	Висока (більше 1)
		Відносна доля ринку	

Рисунок 2.14 – Матриця БКГ торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» за 2020р.

Виходячи з наведених розрахунків, групи товарів розподілялись наступним чином.

Лідерами ринку на зростаючому ринку є класичні норкові шуби, які є основною продукцією компанії. Вони належать до групи «Зірки», а це означає, що для подальшого зростання потрібні значні інвестиції.

Пуховики, які є однією з основних ліній продажів торговельної мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра», займають посаду «дійних корів», тобто приносять компанії максимальний дохід. Проблема полягає в практичній неможливості подальшого зростання цієї групи продуктів.

Решта всіх груп товарів мають нижчі продажі, такі як мутонові шуби, хутряні жилети, парки, шкіряні френчі та шуби з іншого хутра. Ці групи товарів знаходяться в області "Собаки". Вони характеризуються повільним зростанням продажів та низькою часткою ринку.

Такі товари, як шкіряні куртки, належать до категорії «важких дітей» і потребують великих вкладень для їх підтримки та розвитку. Високі темпи зростання зумовлені зростанням популярності цього виду продукції в сезоні 2019-2020рр.

Таблиця 2.15 – Бали за показники отримані у результаті опитування, покупців в мережевому магазині «Світ шкіри та хутра», який знаходиться за адресою ТРЦ "City Mall" вул. Запорізька, 1Б, м.Запоріжжя.

Показник	Бали
Розташування магазину	3
Якість товарів	5
Широта асортименту товару	5
Доступність цін на товари	4
Чистота, зручність, приємна атмосфера	5
Обслуговування	4
Зручна парковка	5

Продовження таблиці 2.15

Зручність режиму роботи магазину	5
Відсутність черг на касах	5
Можливість оплати банківською карткою	4
Наявність широкої модельної лінійки	5
Наявність продавця-консультанта в залі	4

Роздрібна мережа магазинів «Світ шкіри та хутра» обрала стратегію охоплення сегментів ринку – стратегію масового маркетингу. Такий вибір обумовлений популярністю торгової компанії на ринку, міцністю конкурентних позицій і фінансовою стійкістю компанії. Завдяки такому охопленню ринку компанія здійснює стимулювання збуту для всіх клієнтів одночасно.

Так як основним завданням торгової мережі «Світ шкіри та хутра» є бути місцем для найбільш вигідної покупки справжнього одягу зі шкіри та хутра за рахунок широкого асортименту товарів, високої якості одягу та професіоналізму своїх співробітників. Наступним кроком є аналіз задоволеності клієнтів сервісом та якісним продажем товарів мережі роздрібних магазинів «Світ шкіри та хутра», розташованих у ТРЦ «City Mall» вул. Запорізька, 1Б, м. Запоріжжя.

За участю різних категорій покупців була складена анкета, що містила 15 основних показників якості пропонованих товарів та послуг. Кожному показнику було присвоєно значення за шкалою від 0 до 5 балів (табл. 2.15).

Отримані результати опитувань перенесені на діаграму (рис. 2.15)

У місті Запоріжжі мережевих магазинів «Світ шкіри та хутра» усього 2, з них 1 в окремій будівлі і 1 в торгово-розважальному центрі. Рівень обслуговування на хорошому рівні, але не є ідеальним, часто можна не зустріти консультанта в торговій залі, продавці бувають неусміхненими та неуважними.

У торговому комплексі магазин займає вигідне становище і знаходиться на першому поверсі. Місце розташування легко знайти завдяки яскравій зовнішній рекламі, чудовому освітленню та гарній атмосфері. Мережа магазинів «Світ шкіри та хутра» використовує POS-матеріали як один з елементів комунікації зі споживачами. До таких матеріалів належать плакати, наклейки, яскраві підставки, цікаве освітлення. Компанія закуповує майже всі свої матеріали у постачальників електроінструментів.



Рисунок 2.15 – Рівень задоволеності споживачів сервісом і якістю товарів в мережевому магазині «Світ шкіри та хутра» у 2020 році.

Для просування продукцію, компанія також залучає пряму пошту на місці, таку як: флаєри, які розповсюджуються для залучення потенційних клієнтів.

Магазини працюють без вихідних з 10:00 до 22:00 у будні та вихідні.

Магазини мають зручне і просторе планування, вся продукція згрупована раціонально. Приваблює клієнтів знижками та спеціальними пропозиціями.

Максимальна кількість балів досягли такі характеристики:

- Якість товарів.
- Ширина асортименту.
- Наявність парковки.
- Зручність графіку роботи.
- Відсутність черг на касі.
- Наявність широкого асортименту моделей.

Покупці оцінили ці показники як ідеальні для характеристики рівня сервісу та якості продукції.

Наступні риси, на які компанія повинна зосередитися, щоб поліпшити свою якість, отримали нижчий рейтинг:

- доступність ціни;
- рівень обслуговування;
- присутність у залі комерційного радника.

Тобто, щоб була ідеальною компанія, яку оцінили за рівнем пропонованого сервісу та якістю реалізованих товарів, необхідно звернути увагу на вдосконалення цінової, комунікаційної та сервісної політики компанії, а саме на такі характеристики:

- збільшити кількість та доступність мережі магазинів «Світ шкіри та хутра»;
- підвищення рівня сервісу;
- збільшити значення комерційного радника в обслуговуванні клієнтів.

Ці заходи слід враховувати при вдосконаленні системи управління маркетингом компанії «Світ шкіри та хутра» з метою розвитку та вдосконалення діяльності компанії.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ «СВІТ ШКІРИ ТВ ХУТРА»

3.1 Вдосконалення системи управління маркетингом за допомогою впровадження сучасних інтернет-технологій для просування продукціїї мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра»

Для компанії «Світ шкіри та хутра» ми розробили такі способи покращення та рекомендації щодо системи управління маркетингом:

- створення позитивного іміджу торговельної мережі;

- поділ цільової аудиторії на сегменти та створення унікальної пропозиції для кожного сегмента з урахуванням її інтересів;

- збільшити рекламний бюджет;

- удосконалення сайту;

- створення форум в соціальних мережах для обговорення якості товарів і послуг;

- підвищення обізнаності цільової групи;

- удосконалення стратегії;

- використання споживчих стимулів на різні свята та ювілеї на певні заходи та в періоди низького попиту;

- широке використання заходів щодо просування власного персоналу.

Компанія «Світ шкіри та хутра» працює переважно з кінцевими споживачами, що має відображатися в деталях реалізованої програми кампанії.

Як виявилося, найбільш цікавими є такі види реклами та сповіщень: радіореклама, друк у спеціалізованих виданнях, зовнішня реклама, інтернет-реклама.

Радіореклама: інформування споживачів про акції; створює позитивний імідж виставкового простору у споживачів, партнерів, конкурентів та суспільства в цілому.

Інтернет-реклама: забезпечення постійного припливу нових користувачів сайту; забезпечення максимальної кількості зацікавлених цільових груп; підвищити видимість виставкового залу; зменшення витрати, охопивши цільову групу.

Друковані видання: створити сприятливе інформаційне середовище для зростання продажів та покращити репутацію шоу-румів; підвищити обізнаність громадськості.

Інтернет-реклама: зниження витрат на поширення інформації про пропоновані послуги та діяльність шоу-румів до кінцевого споживача; отримання нових клієнтів; збільшення продажів; збір статистичної інформації для подальшого аналізу; знайомство з потенційними споживачами; інтерактивне спілкування з потенційними та існуючими споживачами через Інтернет.

Сувенірно-представницька продукція: інформування потенційних клієнтів про вибір та основні характеристики продукції; підтримка корпоративного іміджу як стабільної, перспективної компанії; формування лояльної думки про компанію.

Отже, річний план заходів за програмою вдосконалення системи управління маркетингом компанії «Світ шкіри та хутра» складатиметься з наступних блоків.

1. Витрати на підвищення лояльності споживачів, наприклад подарункові календарі, сувенірні ручки та папки для документів з логотипом компанії.

2. Сезонні рекламні кампанії, пов'язані з корпоративними кампаніями на початку сезону (серпень) та під час спаду (з березня). У ці періоди планується проведення посиленої рекламної кампанії для залучення клієнтів на початку сезону та підтримки мінімального попиту наприкінці сезону.

3. Участь у виставках, спрямованих на ознайомлення широкого кола споживачів з продукцією компанії «Світ шкіри та хутра».

Розробка стратегії підвищення ефективності управління маркетингом повинна базуватися на певних стратегічних цілях і розрахунках, досягнення яких характеризує ефективність діяльності компанії. Оптимізація та просування веб-сайту в Інтернеті є одним із найефективніших способів покращення інтернет-комунікації. Він проходить кілька етапів, які є обов’язковими і спрямовані на максимально ефективну оптимізацію веб-сайту.

Вартість одного місяця онлайн-реклами автосалону компанії «Світ шкіри та хутра» в пошукових системах Яндекс і Google становить 71 472 грн, з наголосом на ключові слова «Шуба», «Хутро», «Дублянка», «Шуба норкова», «Світ шкіри та хутра», «Пуховик», «Якісне хутро», «Шуба Україна», «Купити шубу».

Участь у ярмарках на 2022 рік вимагає будівництва стенду. У зв’язку з тим, що передбачається участь у двох виставках, доцільно побудувати пересувний стенд, який можна монтувати/демонтувати. Вартість виготовлення стенду, за даними УкрМастера, становить 168 тис. грн. Вартість монтажу/демонтажу - 22 тис. грн. Крім того, для участі в кожній виставці необхідно підготувати друковану продукцію (каталоги, візитки та календарі) та сувеніри (прапорці, ручки та пивні аксесуари).

Вартість виставки, за даними рекламного агентства «Подія», становить 50 тис. грн.

3.2. Просування продукції мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра» за допомогою Інтернет-маркетингу

Однією з цілей інтернет-маркетингу є реклама веб-сайту, продукту чи послуги за допомогою низки пов’язаних заходів. Метою може бути навчання, збільшення продажів та впізнаваності бренду.

Інтернет-маркетинг – це новий вид маркетингу в порівнянні з іншими і вже визнаний багатьма компаніями. Його інструменти використовують організації, діяльність яких не пов’язана з Інтернетом.

Інтернет є найефективнішим каналом комунікації з великою аудиторією потенційних клієнтів. Це дає змогу швидко та ефективно передавати інформацію чи пропозиції, підвищувати продажі чи посилювати зворотний зв’язок від людей.

В інтернет-маркетингу під рекламою розуміється діяльність із залучення цільової аудиторії до рекламного об’єкта, завдяки чому збільшується кількість цільових дій на ресурсі, тобто збільшується конверсія. Конверсія характеризується співвідношенням кількості відвідувачів веб-сайту, які здійснили цільові дії (купівля, реєстрація, перехід від реклами), до загальної кількості відвідувачів за певний період часу. Вимірюється у відсотках.

На основі наявних даних для покращення та активізації зусиль щодо просування було прийнято рішення вжити таких заходів:

1. Модернізація веб-сайту.

2. SEO оптимізація.

3.Створити тематичну спільноту в соціальній мережі (SMM).

4. Розпочати контекстну рекламну кампанію в Інтернеті.

Модернізація сайту – процес, який вимагає серйозного ставлення та аналізу. Сайт компанії «Світ шкіри та хутра» потребує оновлення та постійного розширення.

До редагування програмного коду сайту залучається кваліфікований веб-майстер. Для того, щоб фахівець зміг виконати роботу, необхідно створити технічне завдання, що відображає всі цілі та завдання, вимоги та рекомендації.

Одним з найважливіших інструментів і методів інтернет-маркетингу є оптимізація SEO, яка передбачає ряд заходів і дій для оптимізації сторінки під інструменти пошуку, щоб вивести сторінку на перші позиції в результатах пошуку.

SEO оптимізація має ряд важливих переваг:

- досить низька ціна;
- сприяти залученню цільової групи;
- збільшити кількість відвідувачів;
- збільшення конверсій;
- зменшити наслідки накладення.

Метою оптимізації веб-сайту є підготовка веб-сайту до реклами в пошуковій системі. Статистика пошукових систем показує, що за першими 3 посиланнями переходять майже всі користувачі.

Чим нижче посилання, тим менше ймовірність переходу за посиланням. Від 2 до 5 користувачів доходять до кінця списку, інша сторінка практично не відкривається.

Ключові слова дуже важливі для сайту. Ключові слова або фрази, які потрібні пошуковій системі для визначення теми сторінки. Набір ключових слів, що відображають тематику сайту, є семантичним ядром.

Надзвичайно важливо звернути увагу на ретельний підбір ключових слів. Ключові слова – це пошукові запити, які користувач вводить у пошуковій системі. Чим точніше ви виберете ключові слова, тим імовірніше, що вони з’являться в результатах пошуку.

Існує багато платних і безкоштовних сервісів підбору ключових слів (Google AdWords, Яндекс.Wordstat). Принцип роботи такий: потрібно ввести слово або фразу, що позначає товар або послугу компанії. В результаті система щомісяця публікує статистику запитів користувачів за вказаними ключовими словами.

На сайті «Світ шкіри та хутра» всі зображення оптимізовані для швидкого завантаження. Формат PNG був обраний як найбільш підходящий формат для стиснення кольорових зображень одягу. Для зображень на сайті рекомендується використовувати теги alt. Вони містять опис змісту графічного об’єкта, що корисно при навігації по сайту. Більшість пошукових систем читають ці теги, і це додатковий спосіб просування сторінки, оскільки можна вводити ключові слова в теги alt.

Дизайн сторінки має велике значення, оскільки саме він відповідає за перше враження відвідувача. Сучасний веб-сайт повинен бути простим у використанні

Основні вимоги до дизайну:

- обсяг сторінки має бути якомога меншим, оптимальний розмір 80-90 кілобайт, щоб сторінка швидко завантажувалася навіть для користувачів із повільним підключенням;

- відповідність темі. Дизайн відповідає загальній темі ресурсу і відображає цілі, які він обслуговує.

- стиль. Усі елементи та компоненти, від таблиць до графічних елементів, мають бути виконані в єдиному стилі, щоб створити загальне гармонійне враження;

- масштабованість. Структура веб-сайту має бути розроблена таким чином, щоб він виглядав органічно на екрані кожного розширення без будь-яких деформацій та спотворення;

В останні роки користувачі мобільних телефонів активно використовують свої пристрої для доступу до Інтернету. За даними пошукових систем, мобільний трафік становить близько 45% загального

трафіку, тобто половина усіх користувачів Інтернету. Це велика цільова група споживачів, для яких є сенс надавати свої послуги.

Налаштовуючи веб-сайт, мобільні користувачі залучаються як потенційні клієнти.

До структури сторінки також додано нові елементи:

1. Сторінка питання-відповідь. Відвідувач задає питання, яке його цікавить, і отримує відповідь. Організований пошук запитань. Щоб поставити запитання, ви повинні вказати своє ім’я, адресу електронної пошти та зміст запитання. Після того, як адміністратор сайту надасть відповідь, питання буде опубліковано разом з відповіддю, а на вказану користувачем електронну адресу буде надіслано повідомлення з відповіддю;

2. Сторінка корисної інформації. Призначений для публікації оригінальних статей про сайт. Створюється враження професіоналізму спеціалістів консультантів.

3. Сторінка «Ціни» буде перероблена та організована за принципом каталогу.

Вище вказані рекомендації вимагають багато часу за умови широкого впровадження, але призводять до проривного просування всього асортименту продукції мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо суті та особливостей системи управління маркетингом мережі магазинів роздрібної торгівлі «Світ шкіри та хутра».

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Систему маркетингового менеджменту компанії можна представити як творчу управлінську діяльність, метою якої є розвиток ринку товарів, послуг і робочої сили з використанням різноманітних методів та інструментів оцінки потреб споживачів та їх практичного застосування. Ця діяльність координує способи виробництва та розповсюдження товарів і послуг, а також визначає кроки, які необхідно зробити для продажу товарів або послуг кінцевому споживачеві.

2. Діяльність, пов’язана з маркетинговими можливостями, допомагає вирішувати та вивчати такі типи проблем: виявляти фактори зовнішнього середовища, які є перешкодами для бізнесу; аналіз споживачів, їх характеристик, які допомагають їм приймати рішення про покупку товару; розробити концепцію створення нових продуктів і вдосконалення старих; планування продажів; створення попиту за допомогою використання різноманітних маркетингових інструментів; запровадження цінової політики; тощо

3. Процес маркетингу починається з аналізу покупця та визначення його потреб і закінчується купівлею товару покупцем і, таким чином, задоволенням його потреб.

4. Оцінка маркетингової спроможності підприємства дає змогу вивчити ефективність використання коштів підприємства, витрачених на збут, з метою виявлення проблем для подальшої розробки заходів щодо їх усунення.

5. Аналіз діяльності компанії також проводився щодо таких складових: загальний економічний та фінансовий аналіз компанії, аналіз конкурентного середовища, в якому знаходиться підприємство, його конкурентів. Проаналізовано систему управління маркетингом компанії, конкурентоспроможність її продукції та діяльність на сучасному ринку верхнього одягу зі шкіри та хутра в Україні.

6. Фінансові результати за 2017-2020 роки показують як позитивну, так і негативну динаміку. Майже всі показники компанії демонструють пропорційне зростання, включаючи ті, позитивна динаміка яких є спадною. Іншими словами, підприємство росте і розвивається, але не здійснює заходів щодо зменшення деяких показників.

7. 2020 рік показав найгірші тенденції, оскільки компанія зазнала значних збитків внаслідок пандемії Covid-19 і їй довелося збільшити націнку на свою продукцію, щоб покрити майбутні ризики. Як результат, націнка на різні товари зросла з 8 до 20 відсотків у 2020 році.

8. До структури сторінки також додано нові елементи:

1. Сторінка питання-відповідь. Відвідувач задає питання, яке його цікавить, і отримує відповідь. Організований пошук запитань. Щоб поставити запитання, ви повинні вказати своє ім’я, адресу електронної пошти та зміст запитання. Після того, як адміністратор сайту надасть відповідь, питання буде опубліковано разом з відповіддю, а на вказану користувачем електронну адресу буде надіслано повідомлення з відповіддю;

2. Сторінка корисної інформації. Призначений для публікації оригінальних статей про сайт. Створюється враження професіоналізму спеціалістів консультантів.

3. Сторінка «Ціни» буде перероблена та організована за принципом каталогу.

.

9. Модернізація сайту – процес, який вимагає серйозного ставлення та аналізу. Сайт компанії «Світ шкіри та хутра» потребує оновлення та постійного розширення.

До редагування програмного коду сайту залучається кваліфікований веб-майстер. Для того, щоб фахівець зміг виконати роботу, необхідно створити технічне завдання, що відображає всі цілі та завдання, вимоги та рекомендації.

Одним з найважливіших інструментів і методів інтернет-маркетингу є оптимізація SEO, яка передбачає ряд заходів і дій для оптимізації сторінки під інструменти пошуку, щоб вивести сторінку на перші позиції в результатах пошуку.

SEO оптимізація має ряд важливих переваг:

- досить низька ціна;
- сприяти залученню цільової групи;
- збільшити кількість відвідувачів;
- збільшення конверсій;
- зменшити наслідки накладення.

10. Саме основне, про що слід пам'ятати, використовуючи такі методи, це ретельне попереднє вивчення аудиторії соціальної мережі, в якій компанія планує просуватися, вичленення із загального складу цільових користувачів і звернення саме до них.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Азарян О. М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств : монографія; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011., 218 с.

2. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможніть підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018., 53 с.

3. Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : Монографія: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2009., 280 с.

4. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія. Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. ТуганБарановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2016., 181 с.

5. Бахчеванова Н.В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015., 403 с.

6. Бєлявцев М. І. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Донецьк : Норд-Прес, 2011., 279 с.

7. Божко В. М. Маркетинговий потенціал : сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. Луцьк: Економічний форум. №1. 2017. С. 210−217.

8. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія. Суми : Університетська книга, 2019., 175 с.

9. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. Київ: Київ ЦНТЕІ, 2013., С. 32–39.

10. Вітлинський В. В., Маханець Л. Л. Ризикологія у зовнішньоекономічній діяльності. К: КНЕУ, 2018., 432 с.

11. Гвоздецька І. Тенденції зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств: маркетинговий аспект. Економіст. 2017. No 9 (371). С. 31–37.

12. Герасименко А.Л. Зовнішньоекономічна стратегія держави: проблема визначення. Держава і право. Юридичні і політичні науки. К., 2016. Вип. 59., С. 535–539.

13. Управління підприємством: засади та окремі функції в сучасних умовах : монографія / В. Г. Федоренко та ін. ; за ред. В. Г. Федоренка. Київ : ДКС Центр, 2019. 386 с.

14. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. К. 2017., С. 358-390.

15. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручни . 3тє видання перероблене та доповнене. К.: Центр учбової літератури, 2008., 432 с.

16. Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. Львів, БаК, 2014., 624 с.

17. Гузенко Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. No 3 (14). 2013.

18. Дахно І.І., Альбіщенко Н.В., Жебровський А.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. Цосібник. К: Центр учбової літератури, 2017., 328с.

19. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1 (6)., С. 36–40.

20. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень; [пер. з англ.]. К. : Наукова думка, 2013., 242 с.

21. Фісуненко П. А., Штипуляк А. А. Прогнозування та планування як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 718-723.

22. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. Посібн. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Львів : Вид-воНУ «Львівська політехніка», 2020., 232 с.

23. Чуй І. Р., Мицак О. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. 263 с.

24. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник для студ. вузів. К, Центр навч. літ. 2014., 247 с.

25. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. Посіб. Шкурупій О. В. , Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін.; За заг.ред. Шкурупій О. В. К: Центр учбової літератури, 2012., 248 с.

26. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. І.В. Багрова, Н.І Редіна, В.Є Власик, О.О. Гетьман; за ред. І.В. Багрової. К.: ЦУЛ, 2012., 580 с.

27. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон. Навч. посібник. 6-те вид., перероб. та доп. / Заред. Ю. Г. Козака. К. : Центр учбової літератури. 2016., 290 с.

28. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014., 243 с.

29. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства: навч. посіб. Харків : Планета-прінт, 2016. 287 с.

30. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017., 265 с.

31. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. К. Знання, 2015 р., 556 с.

32. Куртіна І. О. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві. *Молодий вчений*. 2014. №7(10). С.38–40.

33. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний Посібник. Тернопіль : Крок, 2013., 320 с

34. Теорія прийняття рішень: підручник. /Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Київ: ЦУЛ, 2015. 360 с. 35. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018., 384 с.

36. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах. Молодой ученый, 2013., с. 83.

37. Нікіфорова Л. О. Оптимізація маркетингової діяльності у сфері «business to business». *Вісник Хмельницького національного університету. − Хмельницький:* ХНУ, 2013. No2., С. 92–95.

38. Носик О.М. Мікроекономіка: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х. : НФаУ, 2014., 176 с.

39. Овсак О.П. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення.*Економіка. Фінанси. Право*. 2018., No 1., С. 32–35.

40. Маркетингові комунікації. Одеса: Одеський державний економічний Університет, 2016., 234 с.

41. Ставерська Т. О., Сідорова Т. О. Фінансове прогнозування і планування прибутку торговельних підприємств : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2015. 140 с.

42. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.

43. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017., 265 с.

45. ТОВ «Світ шкіри». Офіційний веб-сайт. URL: leather@bigmir.nett (дата звернення 26.09.2021 р.)

46. ТОВ "ШИКАРНЫЕ МЕХА" Офіційний веб-сайт. URL: www.chicly-furs.com (дата звернення 26.09.2021 р.)

47. ТОВ "Світ дублянок і хутра" Офіційний веб-сайт. URL: https://mdk.ua (дата звернення 26.09.2021 р.)

48. ТОВ "Ваша шуба" Офіційний веб-сайт. URL: https://www.vashashuba.com.ua (дата звернення 26.09.2021 р.)

49. Державна служба статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 26.09.2021 р.)

50. Запорізька обласна державна адміністрація. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.zoda.gov.ua (дата звернення 26.09.2021 р.)