

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
УКРАЇНО-НІДЕРЛАНДСЬКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу**

**Маркетингові методи забезпечення  
конкурентоспроможності глобальних мережевих компаній**

Спеціальність – 8.050108 «Міжнародний маркетинг»  
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи (МУНзм-51)  
Панчишин Юрій Зіновійович

---

(підпис)

Науковий керівник  
доцент Братко Олександра  
Семенівна

---

(підпис)

Дипломну роботу допущено  
до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
д.е.н, проф. Сохацька О. М. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Тернопіль – 2012

## ЗМІСТ

### ВСТУП.

### **РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування маркетингових методів забезпечення конкурентоспроможності мережеских роздрібних підприємств .....**

1.1. Сутність конкуренції як фактора розвитку ринкових відносин.....

1.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....

1.3. Характеристика маркетингових методів забезпечення конкурентних переваг мережеских роздрібних підприємств.....

Висновки до розділу 1.....

### **РОЗДІЛ 2. Дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та аналіз методів його забезпечення.....**

2.1. Аналіз результативності маркетингової діяльності підприємства...

2.2. Аналіз конкуренції на ринку України та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.....

2.3. Дослідження маркетингових методів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....

Висновки до розділу 2. ....

### **РОЗДІЛ 3. Розвиток маркетингових методів забезпечення конкурентоспроможності торгового підприємства.....**

3.1. Впровадження концепції холістичного маркетингу в діяльність мережеских торгових підприємств.....

3.2. Методи створення та розвитку торговельного підприємства.....

3.3 Впровадження концепції ІМК в діяльність підприємства.....

Висновки до розділу 3.....

ВИСНОВКИ.....

ДОДАТКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблема забезпечення конкурентоспроможності мережевих торгових підприємств набуває особливого значення в після кризовий період. Конкурентоспроможність стає метою і передумовою успішного та стабільного розвитку будь-якого підприємства.

У зв'язку з постійно зростаючою кількістю все нових мережевих торгових підприємств, які виходять на український ринок ритейлу, підвищується конкуренції між ними, а отже виникає необхідність покращення маркетингових інструментів (методів) для підвищення рівня їх конкурентоспроможності, забезпечення та втримання конкурентних переваг.

На сьогодні ситуація на ринку ритейлу залишається досить складною. Більшість торговельних мереж ще не встигли оговтатися від наслідків світової кризи, яка торкнулася і України, а з іншого боку ситуацію ще й ускладнюють нові гравці ринку, які за рахунок іноземних інвестицій виходять на ринок та швидко розвиваються.

Нестабільність головних світових валют та української гривні, не прогнозована політики держави, часті зміни в національному законодавстві, втрата кваліфікованих кадрів змушують торговельні підприємства шукати нові способи втримання конкурентних переваг.

У таких умовах все більше підприємств, в тому числі торгових, звертаються до розробки та впровадження маркетингових методів забезпечення конкурентоспроможності.

Маркетинг у сучасному розумінні цього поняття з'явився як реакція на економічну кризу 20-х початку 30-х років ХХ століття, яка змусила підприємства приділяти більше уваги вивченню ринку. У 60-ті роки маркетинг переорієнтовується на залучення споживачів та встановлення з ними довгострокових виробничих зв'язків.

Ринкові відносини і пов'язана з ними маркетингова діяльність, формування так званого маркетингового досвіду отримали свій розвиток в Україні тільки починаючи з 90-х років минулого століття. Цим обумовлена недопрацьованість та

нецілісність теоретичних та методико-прикладних засад організації та проведення маркетингових досліджень.

Розроблення нових маркетингових методів та інструментів відповідно до сучасних тенденцій розвитку та функціонування економіки України дає можливість отримати вичерпну та обґрунтовану характеристику стану, умов та перспектив розвитку різних сегментів ринку.

Маркетинг дозволяє виробнику (торговцю) вирішити, яку доцільніше в даний момент продукцію виготовляти (реалізовувати), з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, за якою ціною і в який термін.

Маркетингові дослідження дозволяють спрогнозувати альтернативні варіанти розвитку ринку. Внаслідок цього за короткий термін можна кількісно і якісно оцінити її і скласти прогноз на значний період часу. Це дасть можливість вибрати кращий з розглядуваних варіантів управлінського рішення та одержати максимальний економічний ефект від виробничої, торговельної та інвестиційної діяльності. Потреба в маркетингу виникає завжди за наявності певної невизначеності, пов'язаної з будь-якою стадією життєвого циклу товару. Застосування маркетингу не дає миттєвих результатів, вимагає різноманітних знань і деяких зусиль, але суттєво зменшує ймовірність комерційного провалу на ринку і пом'якшує втрати від можливих помилок при оцінці ринкової ситуації. За допомогою нових економічних інструментів, головним з яких є маркетинг, підприємство зможе адаптуватися до існуючих умов. Підприємства, що тільки пристосовуються до змін ринку, але не прогнозують їх розвиток у нових економічних умовах, уже не можуть бути ефективними та конкурентоспроможними. У той же час на підприємствах нового зразка, що чітко зорієнтовані на ринок, розроблюються і впроваджують основоположні настанови, структури і принципи маркетингу, покликані в будь-яких умовах допомогти керівникам у вирішенні виробничих, комерційно-збутових і соціальних проблем шляхом уловлювання і задоволення потреб споживачів.

На сьогодні ступінь задоволення споживача розглядають як головний елемент, що визначає успіх підприємства у конкурентній боротьбі.

Однією із умов повного задоволення споживача є формування в компанії високої поведінкової культури, коли мета кожного – задовольнити потреби покупця.

Специфіка споживчого попиту, галузеві особливості і динаміка розвитку підприємств роздрібної торгівлі зумовлює активне застосування в сучасних умовах не стільки цінових, скільки нецінових форм конкуренції, які проявляються в підвищенні якості торговельного обслуговування, розширення додаткових послуг, формуванні та підтримці позитивного іміджу торгового підприємства і т.д. Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах відведено інтегрованим маркетинговим комунікаціям (ІМК), принципам концепції холістичного маркетингу.

Окремі проблеми розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій досліджували такі зарубіжні вчені-економісти: Мозер К., Дойль П., Бернет Дж., Моріарті С., Леві М., Вейтц Б.А., Ян В. Віктор, Синяєва І.М., Маслова Т.Д., Божук С.Г. та ін.. Розгляд їх як ресурсу представлено в роботах Павленко А.Ф., Войчак А.В., Приймак Т.О., Голубкової О.М. Особливості формування концепції холістичного маркетингу розглянуто в роботах Котлер Ф., Келлер К.Л. Павленко А.Ф. Душин Б.И. Єранкін О. Румянцев А. П. та ін.

Дослідження опублікованих праць і практика господарської діяльності свідчать про недостатню теоретичну розробку принципово важливих питань, пов'язаних з визначенням сутності інтегрованих маркетингових комунікацій в підприємствах роздрібної торгівлі, методичним забезпеченням процесу оцінки ефективності їх реалізації, обґрунтування бюджету маркетингових комунікацій, його розподілу та економічного ефекту.

Актуальність проблем розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій як фактора конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі, недостатність їх теоретичного розгляду та практичного застосування зумовили вибір теми дипломної роботи, мету, завдання та напрямки дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є аналіз та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових методів та інструментів забезпечення конкурентоспроможності мережевих

торгових підприємств на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю “Метро Кеш енд Кері Україна”.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані, проаналізовані та вирішені такі завдання:

- Здійснити дослідження теоретичних засад формування маркетингових методів забезпечення конкурентоспроможності мережеских роздрібних підприємств;
- Дослідити рівні конкурентоспроможності підприємства та проаналізувати методи його забезпечення;
- Визначити основні шляхи розвитку маркетингових методів забезпечення конкурентоспроможності торгового підприємства.

**Предмет дослідження** – маркетингові методи забезпечення конкурентоспроможності мережеских торгових підприємств.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові методи пізнання: узагальнення, систематизації, порівняння, групування, аналізу.

**Новизна отриманих результатів полягає у наступному:**

1. Уточнено та узагальнено визначення конкурентоспроможності підприємства як можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.

2. Обґрунтовано вплив маркетингових інструментів на забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства.

3. Здійснено СВOT (SWOT) аналіз ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна”, результатом якого стало виявлення сильних та слабких місць в забезпеченні конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.

4. Розроблено заходи щодо впровадження концепції холістичного маркетингу в діяльність ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна”, запропоновано методіку створення та розвитку мережі торгового підприємства.

**Теоретичне та практичне значення результатів дослідження.**

Матеріал, викладений у дипломній роботі, містить узагальнені теоретичні визначення понять конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги враховуючи різні, розроблені науковцями, підходи до визначення даних понять.

Визначено основні принципи маркетингової політики та маркетингового планування у мережевих торгових підприємствах в після кризових умовах.

Наукові розробки і практичні поради та пропозиції щодо впровадження маркетингових методів конкурентоспроможності мережевих підприємств торгівлі знайшли практичне впровадження в роботі ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна” (Довідка від \_\_\_\_\_ 2012 року № \_\_\_\_\_). Впровадження основних принципів холі стичної концепції, переорієнтація на клієнта, вирішення проблеми розташування торгівельних центрів Метро, торгівля через мережу Інтернет, впровадження застосування франчайзингу забезпечить стабільний та успішний розвиток ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна” та втримання конкурентних переваг на ринку.

**Апробація результатів дипломної.** Основні результати дослідження були оприлюднені на п'ятій ювілейній міжнародній конференції молодих учених і студентів “Іноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід” (м.Тернопіль, 19-20 квітня 2012 року).

**Структура дипломної.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури ( \_\_ позицій) та додатків. Загальний обсяг дипломної - \_\_\_\_\_ сторінок. Робота налічує \_\_ таблиці, \_\_ рисунків, \_\_\_\_ додатка на \_\_ сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування маркетингових методів забезпечення конкурентоспроможності мережевих роздрібних підприємств**

### **1.1. Сутність конкуренції як фактора розвитку ринкових відносин**

Конкуренція є важливим елементом механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування. У перекладі з латинської (*concurrentia*) дане слово означає «сходитися», «стикатися». Конкуренція - це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку. Вона є тією ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни. Конкуренція відображає зв'язок між виробництвом і реалізацією продукту (товару). Цей зв'язок є причинно-наслідковим, суттєвим, необхідним і повторюваним, тобто об'єктивним економічним законом, який відображує зв'язок між можливостями створити продукт, потрібний споживачам, і можливостями реалізувати його з вигодою насамперед для покупця, а потім уже для виробника.

На сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції, а тому для розуміння її суті необхідно провести аналіз основних найпоширеніших її визначень, сформульованих відомими науковцями.

Ф. Шерер і Д. Росс виділяють наступні підходи до визначення поняття конкуренції: поведінковий, структурний, функціональний [1;ст.67]. Згідно поведінкового критерію конкуренцію розуміють як боротьбу за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. Згідно структурного – як аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також способу виходу на нього [2;ст.234]. Окрім вищезазначених науковців, структурний підхід до розгляду конкуренції використовують також А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, які заклали фундамент сучасного поняття чистої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. Згідно зі структурним підходом трактування конкуренції акцент робиться на аналізі структури ринку, а також на тих умовах, що домінують на ньому.

Згідно функціонального трактування (критерію) - це суперництво старого з новим. А. Сміт пов'язував конкуренцію без змови суперництва, що відбувається



між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін [2;ст.169]. Функціональний підхід описує роль, яку конкуренція відіграє в економіці. Так, саме конкуренція примушує підприємства постійно шукати та знаходити нові види продукції, саме вона сприяє виробництву продукції високої якості, спонукає реагувати на потреби споживачів, сприяє розвитку науки та техніки, інформаційних систем та технологій. З іншого боку, конкуренція призводить до нестабільності в бізнесі, у деяких випадках є причиною інфляції та безробіття, банкрутства підприємств та ін.

З часом розуміння конкуренції продовжує удосконалюватися в напрямку більш точного визначення її мети та способів ведення. Марксистська економічна доктрина, що заперечувала основні принципи ринкової економіки трактувала конкуренцію як соціалістичне змагання, що органічно поєднує в собі змагальність і товариську співпрацю та взаємодопомогу працівників, тобто змагальність виступає як один з головних шляхів підвищення продуктивності праці та ефективного виробництва. Неокласична теорія тлумачить, що конкуренція пов'язується з боротьбою за рідкісні економічні блага. «Конкуренція - це прагнення якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ», вважає П. Хейне [3, ст. 73].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» із змінами та доповненнями конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку». [4].

Трактування основних понять конкуренції наведено в таблиці 1.

## Найбільш поширені визначення поняття «конкуренція» [розроблено автором]

Автор	Визначення
Г.Л. Азоєв	конкуренція це - суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети [5;ст.59].
П.С.Завьялов	конкуренція - це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимального можливого прибутку [6;ст.378].
В.М.Власова	конкуренція - це суперництво між людьми, фірмами, організаціями, територіями,зацікавленими в досягненні однієї й тієї цілі [7;ст.68].
Р.А.Фатхутдинов	конкуренція - процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах [8;ст. 567].
Б.А.Соловйов	конкуренція - це суперництво підприємств на ринку, яке спрямоване на оволодіння увагою потенційних споживачів [9;ст.45].
А.В.Войчак	конкуренція - це притаманне товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими у більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів.
И. Шумпетер	конкуренція - як суперництво старого з новим, з інноваціями.
А. фон Хайек	конкуренція - процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним [10;567, 678, 811].

Отже, в світовій та вітчизняній науці існує безліч визначень поняття конкуренції. Проаналізувавши їх, можна зробити висновок, що конкуренція, як наукове поняття – багатоаспектне і в кожному випадку її зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована. Більшість вчених дають визначення поняття конкуренції згідно до поведінкового підходу та визначають її як суперництво на ринку з метою досягнення певної мети та переваг над іншими.

Важливою складовою механізму конкуренції є конкурентоспроможність, яка може бути використана як до предмету конкуренції, а саме конкурентоспроможності продукції, так і до суб'єктів конкуренції, що обумовлює існування конкурентоспроможності підприємства, галузі, регіону.

Така багатовекторність використання поняття конкурентоспроможності зумовлює багатозначність трактувань сутності поняття конкурентоспроможності сучасними вченими-економістами. Розбіжності та різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з: ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг; масштабами розгляду конкурентоспроможності на регіональному, національному або світовому ринку (підприємство, галузь, країна); заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень); характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу [11].

На сьогодні вченими запропонована велика кількість визначень поняття конкурентоспроможність. Основні з них наведені в таблиці 2.

Таблиця 2.

**Найбільш поширені визначення поняття «конкурентоспроможність»**

**[розроблено автором]**

Автор	Визначення
Я.Б. Базилук	конкурентоспроможність національної економіки - економічна категорія, що характеризує стан суспільних відносин у державі щодо забезпечення умов стабільного підвищення ефективності національного виробництва,

	адаптованого до змін світової кон'юнктури та внутрішнього попиту на основі розкриття національних конкурентних переваг і досягнення кращих, ніж у конкурентів, соціально-економічних параметрів [12].
А.М. Гельвановський	конкурентоспроможність - володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.
Е.А. Горбашко	конкурентоспроможність – це здатність конкретного предмету витримати конкуренцію потенційну або реальну [10;ст. 345, 567].
А.Г. Дементьєва	конкурентоспроможність – це сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища.
Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління»	конкурентоспроможність підприємств - реальна й потенційна можливість фірм в існуючих умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів [13;ст.67].
С.І. Ожегов	конкурентоспроможність – це здатність витримати конкуренцію, протистояння конкурентам.
В. Петров	Конкурентоспроможність - багатогранна економічна категорія, що має кілька рівнів товару, товаровиробника, галузі, країни.
М. Портер	стверджує, що в економічній науці немає універсального визначення поняття конкурентоспроможності для всіх суб'єктів і об'єктів.
Р.А. Фатхутдінов	конкурентоспроможність - властивість об'єкту, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку.

О.П. Чепурна	під конкурентоспроможністю національної економіки слід розглядати стан і потенційну можливість національної економіки, надалі забезпечувати ефективність виробничих процесів і добробут громадян на основі формування і використання конкурентних переваг країни [12].
--------------	--

Аналіз наведених трактувань дає можливість сформулювати наступне визначення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства - це можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Ця реалізація забезпечується всім комплексом наявних у підприємства засобів. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг - узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.

Компанії повинні створювати високу цінність не тільки в абсолютному вираженні, але й порівняно з конкурентами, причому з достатньо низькими витратами. Здатність компанії діяти в одному або декількох напрямках, де конкуренти не хочуть або не мають можливості відповідати рівню створеної нею цінності й витрат, називається конкурентною перевагою. М. Портер закликав компанії до створення стійкої конкурентної переваги. Проте рідко перевагу можна назвати по справжньому стійкою, у кращому разі вона є такою, що розвивається. Перевага, що розвивається, - це перевага, яка забезпечує товарам компанії великий потенціал. Загалом, якщо компанія хоче працювати довго й прибутково, вона повинна постійно знаходити нові переваги.

Будь-яка перевага для компанії одночасно має бути перевагою для покупців і сприйматися ними як така. Наприклад, якщо компанія здійснює доставку швидше ніж її конкуренти, але швидкість не має для покупців вирішального значення, це не буде перевагою. Компаніям слід концентруватися саме на розвитку переваг для покупців. Надання споживачам високої цінності та задоволення обумовлює повторні купівлі а, отже, вищий прибуток компанії.

М. Портер, який розробив теорію конкурентної переваги аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми й національної економіки, дійшов висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми.

Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Аналіз економічної літератури, яка присвячена проблемам конкурентних переваг, показує, що дане поняття є багатозначним і не охоплюється жодним універсальним визначенням. На основі узагальнення та систематизації позицій науковців-економістів, дана оцінка особливостей та повноти визначення поняття “конкурентних переваг” підприємства.

Одна група науковців дає визначення конкурентних переваг виходячи з розуміння їх як можливості випереджати конкурентів. Серед них Г.Л. Азоєв, А.В. Войчак, Ю.Б. Рубін, Л.С. Шевченко.

На думку автора статті “Конкурентні переваги фірми” Г.Л. Азоєва, конкурентна перевага - це концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, який можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, доля ринку, об’єм продажу).[ Азоєв Г. Л. Конкурентні переваги фірми / Г. Л. Азоєв, А. П. Челенков. – М.: "Типографія "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.]

А.В. Войчак під конкурентною перевагою розуміє характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. На думку Ю.Б. Рубін конкурентна перевага - це більш високі досягнення в обраному напрямі підприємницької діяльності в порівнянні з досягненнями суперників, які визначаються зовнішнім оточенням даного суб’єкта бізнесу.

Проаналізувавши дані визначення поняття конкурентних переваг, можна виділити, наступні недоліки такого підходу до розуміння поняття: недостатньо розкриті інші джерела формування конкурентних переваг; нечітко визначено

цільову спрямованість конкурентних переваг, не враховано динамічний та адаптивний характер поняття.

Інша група вчених, дає визначення поняттю конкурентні переваги з позиції розуміння конкурентних переваг як можливості продуктивнішого використання ресурсів. До цієї групи вчених, зокрема, належать Б. Карлоф, М.Е. Портер, А.П. Градов, В.В. Дорофієнко.

Б. Карлоф вважає, що конкурентна перевага - це те, на що направлені усі (конкурентні) стратегії в області бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, ставленням до споживачів.

М.Е. Портер вважає, що конкурентні переваги - це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів.

А.П. Градов дає наступне визначення поняття конкурентної переваги - це глобальна ціль економічної стратегії фірми та галузі національної економіки; характеризує продуктивність використання ресурсів і виявляється у співставленні з іншими господарчими суб'єктами (фірмами, галузями, національними економіками інших країн).

В свою чергу зазначені визначення не містять чіткого визначення цільової спрямованості поняття, не враховують фактори зовнішнього середовища, в них відсутній динамічний та адаптивний характер.

Третя ж група вчених, дослідників даного поняття, розкривають його з позиції розуміння поняття конкурентна перевага, як певної цінності, компетенції в порівнянні з конкурентами. До цієї групи вчених, зокрема, належать П. Дойль, Ж.-Ж. Ламбен, Р.А. Фатхутдінов, Н.П. Тарнавська та ін.

П. Дойль вважає, що конкурентна перевага - це послуги, які перевершують за сприйняттям цінності продукції конкурентів, які визначаються можливістю компанії запропонувати товари цільовим споживачам; цінність, яка сприймається споживачами, включає: вигоди торгової марки, ціну товару та витрати.

Ж.-Ж.Ламбен вважає, що конкурентна перевага - це співставлення з характеристиками або властивостями (атрибутами) товару або торгової марки, які забезпечують фірмі переваги над прямими конкурентами.

Н.П. Тарнавська дає наступне визначення поняття конкурентної переваги: вона дає можливість запропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю для нього і зберегти його прихильність до товарів даного підприємства упродовж тривалого часу (реалізація продукції за нижчими цінами, вищим рівнем якості, додатковими гарантіями і сервісом тощо), а на основі цього забезпечити подолання підприємством сил конкуренції, що діють на нього.

В.Ф. Оберемчук вважає, що конкурентною перевагою є перевага, яка досягається завдяки конкурентному потенціалу підприємства, його високій компетенції в будь-якій галузі діяльності.

Однак, вищезгадані визначення прив'язані до конкурентної переваги товару та послуг та недостатньо висвітлюють цінності як системну цілісність.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня - на перевазі фірми щодо витрат виробництва, які менші ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги - це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні. Відносність конкурентної переваги проявляється в іншій його важливій властивості - прихильності до конкретних умов і причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що терпить комерційний провал, що витісняється з ринку, через певний час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу основного конкурента, зміни курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної



кампанії. Із цього видно, що конкурентна перевага будь-якого конкретного економічного об'єкта не може бути універсальною.

Важливою характеристикою конкурентної переваги є її здатність до адаптації впливу безлічі різнорідних факторів. Тому для того щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля, які б враховували вплив різноманітних факторів. Основні фактори, що здійснюють вплив на конкурентоздатність підприємства та забезпечення конкурентних переваг наведено рис. 1.



Рис.1 Фактори впливу на конкурентоздатність підприємства [розроблено автором]

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягнути переваги над іншими підприємствами. Для сучасного світового ринку характерне здебільшого переважання пропозиції над попитом. Як

правило, певний товар пропонують одночасно багато постачальників на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на вищому рівні, ніж товари конкурентів. При збуті традиційних товарів успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції фірми внаслідок скорочення продаж іншими фірмами. При збуті принципово нових виробів успіх фірми в конкуренції проявляється у скороченні потенційних можливостей збуту товарів інших компаній. В обох випадках фактор успіху фірм у конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності.<sup>13</sup>

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається певними принципами. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому. Нововведення можуть проявитися в новій конструкції виробу, новому виробничому процесі, новому підході до маркетингу або новому способі навчання чи організації. Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли фірма потребує зовсім нових покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою.

Система створення цінностей - це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Якщо фірми чи національні галузі промисловості залишаються нерухомими, то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники. Деякі фірми можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відношення з клієнтом. Але з часом динамічніші суперники знаходять спосіб обійти ці переваги завдяки більш ефективному способу ведення

справи. Джерела переваги розрізняються у відношенні здатності зберігати довгочасну дію.

Іноземні конкуренти копіюють виробничий процес і купують те ж саме виробниче устаткування. Такі переваги не можуть довго утримуватися. Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння добре підготовленими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями. Підтримання переваг потребує, щоб фірма постійно, раніше ніж її суперники, робила кроки у бік розширення своїх джерел переваг і особливо щодо їхнього вдосконалення. Для підтримки конкурентних переваг фірма повинна відмовлятися від своїх старих переваг на користь нових. Якщо вона цього не зробить, то це зробить будь-який конкурент. Керівник компанії повинен створити таку обстановку, в якій розширення і вдосконалення переваг розглядається як дещо нормальне і очікуване.

Фірма не може довго підтримувати перевагу в міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює своїх переваг, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії.

Таким чином, можна зробити висновок, що конкурентоспроможним підприємством можна вважати таке, яке здатне створити та утримувати конкурентні переваги протягом тривалого часу. Фактори, що забезпечують конкурентоспроможність поділяються на зовнішні та внутрішні та здатність підприємства до адаптації впливу різнорідних факторів і змога об'єднати всі необхідні зусилля для подолання їх впливу або використати на свою користь.

## **1.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

Сьогодні для успішного функціонування підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких сторін підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей. Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найбільш запитаною процедурою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і виході на міжнародні ринки. Але і в межах внутрішнього ринку підприємства зазнають

впливу іноземних конкурентів, що обумовлений посиленням процесу глобалізації. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підвищуються.

Показник конкурентоспроможності підприємства має віддзеркалювати найістотніші підсумки діяльності і потенційні можливості всіх служб і підрозділів підприємства, а також його здатність реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища.

Значний вклад у дослідження та систематизацію методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства внесено багатьма вченими економістами. Так, О. Батуровим та Л. Мошковою виділено три підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства: евристичний (експертний), економіко-математичний, комплексний (інтегральний).

Серед методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства дослідники галузі А. Кара, О. Єрохіна називають методики, що ґрунтуються на SWOT-аналізі або аналізі ринкових стратегій конкурентів, і такі, що передбачають розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності, але чіткої систематизації методів і показників не проведено.

В. Павлова зазначає, що показники конкурентоспроможності підприємств найчастіше визначаються вимірювальними, розрахунковими, експертними, соціологічними, експериментальними та реєстраційними методами.

Окремо розглядається аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства за методом ієрархій.

У роботі Х. Фасхієва, О. Попової наголошується на тому, що більшість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства будуються на застосуванні коефіцієнтів аналізу виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності інвестицій.

Серед науковців, які досліджували та працювали в сфері визначення поняття конкуренції та конкурентоспроможності існує кілька методологічних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств а саме: метод рівноваги підприємства та галузі; структурно-функціональний метод; метод "профілів" і якості; матричний метод.

Метод рівноваги підприємств і галузі базується на теорії рівноваги фірми й галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Згідно з такими поглядами, підприємство досягає рівноваги тоді, коли опиняється в ситуації, при якій вже не буде більше стимулів для переходу в інше положення, тобто для зміни обсягу виробництва і частки на ринку. Хоча, навіть перебуваючи в положенні рівноваги, підприємство зазнаватиме різного роду економічного впливу зі сторони різних сил, факторів і суб'єктів ринку. [1]. В умовах рівноваги фірма виготовляє і реалізує максимально можливий обсяг продукції (при незмінному характері попиту і рівні застосовуваної техніки та технології), причому кожний з факторів виробництва використовується з однаковою і найбільшою продуктивністю. Але за таких умов у фірми відсутній надприбуток (створюється тільки так званий нормальний прибуток), а значить, немає економічного стимулу для появи нових реальних та потенційних конкурентів, які бажають вступити в дану галузь. Критерієм конкурентоспроможності в рамках даної моделі є наявність у виробника таких факторів виробництва, які могли б бути використані з кращою, ніж в інших фірм, віддачею (продуктивністю).

У відповідності зі структурним підходом (методом), до уваги береться приналежність галузі, в якій функціонує підприємство, і однієї з ринкових структур: досконалої конкуренції, недосконалої (монополістичної) конкуренції, олігополії або монополії. Інтенсивність конкуренції найбільш висока при її досконалому типі: У всіх інших випадках має місце обмеження кількості фірм-виробників, здатних запропонувати той чи інший товар за існуючою ціною, внаслідок чого вони отримують можливість визначати умови виробництва й збуту. Нормальний хід конкуренції підринається також вхідними-вихідними бар'єрами галузі. Все це чинить серйозний вплив на господарську діяльність фірм і рівень конкурентоспроможності всіх учасників ринку. Конкурентоспроможність фірми в кінцевому підсумку виявляється залежною від ступеня ринкової влади, яка визначається концентрацією виробництва і капіталу.

Функціональний підхід до визначення конкурентоспроможності ґрунтується на аналізі економічних показників діяльності фірми, що дозволяє судити про конкурентоспроможність і фірми, і галузі в цілому. Досить часто в цьому випадку

до використання пропонується методика американської консультативної фірми «Dun & Bradstreet», заснована на аналізі трьох головних груп показників ринкової діяльності: показників ефективності виробничо-збутової діяльності компаній галузі; показників стану виробничої сфери діяльності компаній, перш за все, інтенсивності використання основного та оборотного капіталу; показників фінансової діяльності підприємств. Здається, що такий підхід до визначення конкурентоспроможності завузький, оскільки не враховує такий важливий фактор конкурентоспроможності фірми, як стан її людських ресурсів, а також ефективність маркетингового комплексу фірми. Конкурентоспроможність фірми є функцією всіх її внутрішніх ресурсів (персоналу, науково-дослідної бази, техніко-технологічної бази, фінансів, маркетингу та управління).

Оцінка конкурентоспроможності фірми за якістю продукції, здійснювана «методом профілів», спирається на положення теорії маркетингу. Для цього використовуються різні критерії задоволення запитів споживачів стосовно будь-якого продукту, встановлюється їх ієрархія і порівняльна можливість в межах того кола характеристик, які в змозі помітити й оцінити споживач, проводиться порівняння техніко-економічних даних продукту з іншими конкуруючими продуктами. Особливо важливо обґрунтувати відповіді на питання: який ринок (ринки) існує для даного продукту і які його вимоги; яким має бути створений продукт, щоб його можна було збувати з максимальною рентабельністю; як організувати, а головне прискорити збут продукції. Матричні методи передбачають оцінку конкурентоспроможності фірми в тісному взаємозв'язку з найважливішими показниками стану фірми або галузі в цілому: стадією життєвого циклу товару, фірми чи галузі; темпами розвитку галузі (ринку); привабливістю галузі (ринку); значимістю галузі для економіки в цілому та ін.

Штефаніч Д.А пропонує здійснювати оцінку конкуренції за наступним алгоритмом:

- визначення рівня конкурентоспроможності товарів підприємства та порівняння його з відповідними показниками фірм-конкурентів;
- встановлення факторів, що впливають на конкурентоздатність товарів підприємства;

- оцінка конкурентоспроможності підприємства в цілому та її конкурентів;
- визначення «слабких» і «сильних» сторін в діяльності фірми та її конкурентів з позиції конкурентоспроможності;
- розроблення заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоздатності товарів та підприємства в цілому.[ Штефанич]

Таким чином, аналіз різних підходів та існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє диференціювати їх на наступні групи:

- матричні методи;
- методи оцінки за ринковою часткою;
- методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- методи, засновані на теорії фірми і галузі;
- методи, засновані на теорії якості товару (зокрема на теорії маркетингу);

Класифікація методів оцінки рівня конкурентоспроможності представлена на рис. 2.





Рис. 2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності [розроблено автором].

Задля визначення конкурентної позиції пропонується використання комплексу матричних методів, до яких відносяться матриця «Зростання галузі/Частка ринку» (модель BCG), матриця «Привабливість галузі/Позиція в конкуренції» (модель GE/McKinsey), матриця спрямованої політики або «Привабливість галузі/Конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку/Конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/Конкурентна позиція» (модель ADL/LC). Ці методи знайшли широке застосування в стратегічному плануванні, аналізі поточного стану та перспектив на майбутнє.

Матричний метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою, має в основі аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі - темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі - відносна частка товару/послуги на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку. Переваги методу: наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; модель використовується для дослідження взаємозв'язку між діловими одиницями, що входять в організацію, а також їх довгострокових цілей; модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку ділової одиниці (бізнесу) і відповідно до аналізу відмінності її



потреб на різних етапах розвитку. Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин і ускладнює розробку управлінських рішень; надмірну увагу приділяє потокам готівки, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій. Націлений на суперзростання і залишає без уваги можливості оздоровлення бізнесу, покращання методів управління.

Матриця GE / McKinsey — розроблена консультативною групою Маккінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву «екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Формуються показники за факторами привабливості ринку і конкурентоспроможності. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості(%). Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (від 1 до 5 або від 1 до 10). За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг. Потім оцінки підсумовуються в межах кожного фактора та отримуємо загальну оцінку за фактором. Будуємо поле матриці: на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності, на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів, відкладаємо його узагальнюючу оцінку за факторами.

Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства. Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Стратегія захисту позицій, розвитку, вибіркового розвитку, збору урожаю, елімінації. Три квадранта в верхній лівій частині матриці є найбільш багатообіцяючими з точки зору майбутніх доходів від інвестицій. Необхідно працювати на цих ринках і інвестувати в зростання цих бізнес-одиниць.

Модель SHELL/DPM - це двовимірна матриця, яка складається з 9 квадрантів (3x3). Параметрами її є конкурентоспроможність СГП і галузева привабливість як загальний вимірник стану та перспектив галузі. До переваг моделі SHELL/DPM належить: використання під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних

показників, які дають змогу побудувати єдину параметричну систему; застосування багатопараметричного підходу до побудови матриці (завдання моделі - об'єднати критерії стратегічного вибору: грошовий потік і віддача від інвестицій, підтримати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СГП); позиціонування на матриці СГП, які перебувають у різних фазах ЖЦП.

Модель ADL/LC (Life-Cycle), розроблена фахівцями всесвітньо відомої консалтингової компанії Артур Д. Литтл. В основі її розробки покладена концепція життєвого циклу галузі.

Для побудови діагностичної матриці використовується також два параметри: стадія життєвого циклу (їх виділяється чотири: народження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння); конкурентна позиція (виділяють п'ять позицій - домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка).

Залежно від місцезнаходження підприємства в рамках побудованої матриці (20 квадратів) консалтингова компанія Артур Д.Литтл рекомендує для застосування одну з 20 стратегій.

Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку ринкової частки ґрунтується на уявленні, згідно з яким між часткою і рентабельністю існує такий сильний кореляційний зв'язок, що його існування, як зазначає Р. Мінітер, доходить до релігійних переконань. Згідно з цим підходом, ринкова частка підприємства - це питома вага його бізнес-операцій в загальному обсязі операцій на даному ринку. Оцінювання конкурентоспроможності за показником ринкової частки підприємства супроводжується виділенням певних стандартних положень та віднесенням підприємства до класу аутсайдерів, середняків, лідерів, або так званих «патієнтів», «сірих мишей», «слонів» та «бегемотів».

Модель оцінки конкурентоспроможності на основі положень теорії ефективною конкуренції базується на ресурсній парадигмі конкурентного успіху і передбачає оцінку ефективності використання матеріальних, фінансових, інтелектуальних та управлінських ресурсів підприємства, які поділяються на певні групи з відповідними показниками та коефіцієнтами вагомості. Модель

оцінювання конкурентоспроможності на основі положень теорії ефективної конкуренції більш широко охоплює ресурсні джерела її формування.

Відповідно до цієї теорії більш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організоване виробництво і збут продукції, ефективно управління фінансами. Предметом аналізу тут виступають три групи показників. До першої групи входять показники, що відображають ефективність виробничо-збутової діяльності підприємств, відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу. Показники другої групи характеризують стан виробничої сфери підприємства - в основному інтенсивність використання основного і оборотного капіталу, відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу, відношення чистих продажів до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів, відношення матеріально-виробничих запасів до чистого оборотного капіталу. Третю групу складають показники, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємств: відношення оборотного капіталу до поточного боргу, період оплати поточних рахунків, відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів, відношення загального боргу до вартості матеріальних активів, відношення поточного боргу до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу. Незаперечною перевагою цього методу є використання показників, що дозволяють проводити аналіз роботи підприємства і робити висновки про різні сторони його господарської діяльності. Разом з тим метод не позбавлений недоліків. По-перше, він не враховує диференціацію важливості окремих показників в оцінці, що може призвести до неоднозначності думок про конкурентоспроможність. По-друге, використання великого числа показників, що нерідко дублюють один одного, ускладнює проведення аналізу ситуації. По-третє, у цьому методі не враховуються прямі показники конкурентоспроможності товару - якість і ціна. Використання непрямих показників характеризує швидше ефективність організації і функціонування системи збуту і просування товару, ніж його реальну конкурентоспроможність.

Іншим не менш цікавим методом є метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів. Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галузю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати виробництва у порівнянні з конкуруючою галузю чи підприємством. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку, та(або) обсягів продажів, та(або) ринкових часток. Більш високий рівень показника при співставленні вважається достатньою умовою для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне. Метод достатньо простий у використанні, але не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання в якості оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком.

Графічні моделі оцінювання конкурентоспроможності передбачають побудову певних матриць, або «поля оцінювання», поділ їх на квадранти (зони), які відповідають певному рівню конкурентоспроможності, та визначення конкурентного статусу підприємства. Графічним інструментом порівняння стану функціонування підприємства та його конкурентів є побудова багатокутників конкурентоспроможності - у вигляді векторів, співставлення яких дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства. При побудові багатокутника конкурентоспроможності (пелюсткової діаграми) за кожною віссю закріплюється певний критерій або чинник конкурентоспроможності. Кількісне визначення рівня конкурентоспроможності підприємства пропонується здійснювати через розрахунок площі отриманого багатокутника, а висотою обрана частка ринку, отже рівень конкурентоспроможності визначає об'єм отриманої піраміди. Для кількісного вимірювання цих сторін також використовується експертний підхід - метод шкалювання. Загальним недоліком графічних методів є їх функціональна обмеженість: вони дозволяють сформулювати певні висновки щодо напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства, але не забезпечують

головного - інтегральної оцінки реального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Метод, що використовує як основний підхід оцінку товару чи послуги підприємства, послуговується тезою про те, що конкурентоспроможність виробника тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару, послуги, використовують співвідношення двох характеристик: ціни і якості. Найбільш конкурентоспроможним є товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим вища різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, яку він за нього платить, тим вищий запас конкурентоспроможності товару, частка споживача. Перевага методу: він враховує найважливіший критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, - конкурентоспроможність товару. Недоліки методу: дозволяє отримати вельми обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства набуває вигляду конкурентоспроможності товару і не зачіпає інші аспекти.

Модель оцінки конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості ґрунтується на визначенні обсягу потреб потенційних споживачів та їх співставлення з реальними властивостями певного товару. Оцінювання конкурентоспроможності за цією моделлю передбачає детальну сегментацію ринків за певними ознаками та розрахунок узагальнюючого показника конкурентоспроможності підприємства. Як і в межах рейтингових систем, модель оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі споживчої вартості ґрунтується виключно на експертному підході, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку.

Рейтингові моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на: визначенні системи показників оцінки результатів економічної діяльності підприємства; їх стандартизації (приведення до порівняльної шкали та надання ваги окремим показникам); розрахунку єдиного інтегрального показника - рейтингової оцінки стану діяльності підприємства; ранжування підприємства за величиною рейтингу та визначення його місця (статусу) в межах певної сфери

діяльності або релевантного ринку. Найважливішими моментами рейтингових систем оцінювання є відбір показників результатів господарської діяльності підприємства та визначення «ваги» того чи іншого показника в загальній рейтинговій оцінці. Рейтингові системи оцінювання конкурентоспроможності використовуються двома конкуруючими групами дослідників - Світовим економічним форумом, який щорічно публікує глобальний звіт про конкурентоспроможність (The Global Competitiveness Report), та Міжнародним інститутом менеджменту та розвитку (MIMP, Лозанна), який публікує «Щорічник світової конкурентоспроможності» (The World Competitiveness Report).

Методика розрахунку «індекса мікроекономічної конкурентоспроможності», яка розроблена групою вчених Інституту стратегії та конкурентоспроможності Гарвардської школи бізнесу (США) під керівництвом М. Портера, ґрунтується на концепції конкурентоспроможності, згідно з якою конкурентна стратегія та якість бізнес-середовища є вирішальними у формуванні конкурентних переваг підприємства. Згідно з нею субіндекс «діяльність і стратегія компаній» розраховується на основі шістнадцяти показників, а субіндекс «якість бізнес-середовища» - тридцять одним показником.

Найбільш суттєвим недоліком рейтингових систем оцінювання конкурентоспроможності, є надмірне використання експертних методів. І вибір критеріїв відбору субіндексів і визначення вагових коефіцієнтів в цих системах повністю залежать від суб'єкта оцінювання, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку. Зазначаючи ці недоліки, ряд авторів взагалі вважають, що рейтинги конкурентоспроможності насправді не є тими показниками, на яких слід базуватися у висновках щодо перспектив економічного розвитку, а їх публікація має, передусім, характер PR-акції, яка має ідеологічний характер.

Інтегральний метод передбачає розрахунок інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства, який включає в себе два елементи-співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (в його якості, як правило, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний

період норма рентабельності). В разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства-суперника; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник. Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника. Може бути застосованим лише для оцінки конкурентоспроможності монопродуктових підприємств, тоді як стосовно диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду продукції, а усієї товарної маси. Крім того - знайти для порівняння два чи більше підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичні по видах та структурі продукції нереально.

Метод самооцінки діяльності включає ряд етапів. Спочатку проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності фірми (перелік яких залежить від методу самооцінки) за всіма критеріями з присвоєнням у відповідності із ступенем розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок - 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множать на "вагу" критерію та сумують. Наприкінці виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Далі отримане значення має бути співставленим з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів, завдяки чому: з'являється потужний каталізатор вдосконалення діяльності підприємства; формується єдина мета для підприємства; виявляються пріоритети для вдосконалення; підприємство отримує обґрунтовані аргументи для виявлення своїх можливостей у зовнішньому середовищі.

Отже, зазначені вище методи оцінки можуть бути використані в залежності від об'єкту оцінки конкурентної структури ринку, їх результати дадуть можливість підприємству визначити напрямок посилення своїх конкурентних переваг.

## **1.2 Характеристика маркетингових методів забезпечення конкурентних переваг**

Успішне функціонування вітчизняних підприємств у сучасному динамічному середовищі вимагає від них максимальної мобілізації зусиль, гнучкої системи управління і системи виробництва, повного використання власного стратегічного потенціалу і вміння протистояти конкурентам.

Особливе значення для досягнення високих фінансових результатів та стабільності підприємства в умовах сучасних ринкових відносин набуває розроблення та реалізація конкурентних переваг підприємства, які, власне, й забезпечують його конкурентоспроможність як на вітчизняному так і на міжнародному ринках.

Сприятливий вихід українських підприємств на світові ринки та досягнення рівня конкурентоспроможності підприємств високорозвинених країн може бути лише у тому випадку, якщо їх продукція відповідатиме світовим стандартам якості, безпеки, а отже буде конкурентоспроможною.

Таким чином, розроблення дієвих заходів із підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств зумовлює передумови для створення, виробництва, та реалізації товарів і послуг, цінові й не цінові якості яких привабливіші, ніж аналогічна продукція конкурентів.

Як зазначалося в параграфі 1.1 важливою групою факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства є внутрішні фактори, що безпосередньо пов'язані з задоволенням споживачів.

Кінцева цінність, створена підприємством, визначається тим, що клієнти готові заплатити за товари або послуги, які воно пропонує. Якщо ця сума перевищує сукупні витрати на всю необхідну діяльність, підприємство рентабельне. Щоб отримати конкурентну перевагу, підприємство повинно або давати покупцям приблизно таку ж цінність, як і конкуренти, але виробляти товар з меншими витратами (стратегія менших витрат), або діяти так, щоб давати покупцям товар з більшою цінністю, за який можна отримати більшу ціну (стратегія диференціації). [Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. – К.: Вища шк., 1994.]



Комплекс сучасного маркетингу включає всі заходи, які запроваджує підприємство для створення й активізації попиту на свій товар. Це планування та розробка продукції, забезпечення цінової політики, формування каналів розподілу продукції, інформаційне супроводження продукції, створення товарних знаків та брендів, забезпечення відповідної упаковки, налагодження та підтримування взаємовигідних стосунків із партнерами, клієнтами тощо. Як універсальний маркетинговий інструментарій комплекс маркетингу слугує «ключем» практично до будь-якого ринку.

Комплекс маркетингу - це набір маркетингових засобів (інструментів), певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети і вирішення маркетингових завдань на цільовому ринку. Поєднання таких засобів формує маркетингові зусилля підприємства на цільовому ринку. В кожному окремому випадку маркетингові засоби підбираються таким чином, щоб забезпечувався їх оптимальний вплив у рамках обраних маркетингових цілей.

З кінця 1950-х рр. система засобів маркетингу визначається як «маркетингова суміш» - marketing-mix (маркетинг-мікс). Наприкінці 1970-х р. засоби маркетингу були об'єднані Джеромом Маккарті в чотири групи і система отримала назву «концепція 4 Р», представлена на рис. 3, від початкової букви англійської назви кожного елемента, а саме: product (товар), place (місце), promotion (просування) і price (ціна).

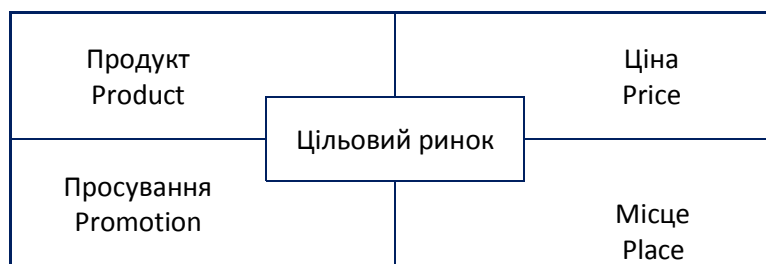


Рис. 3. концепція «4Р» [розроблено автором].

Чотири складові маркетингу-мікс, з погляду продавця, є інструменти маркетингу, а отже можуть використовуватися підприємством як конкурентні переваги, якими здійснюється вплив на покупців. З точки зору покупців, призначення кожного маркетингового інструменту - збільшити вигоди споживача. Роберт Лотерборн вважає, що чотири «Р» продавця відповідають чотирьом «С»

споживача. Концепція «4С» споживача включає такі елементи: нестатки і потреби споживача (consumer needs and wants), витрати споживача (consumer cost), зручність (convenience), комунікація, обмін інформацією (communication).  
[<http://www.info-library.com.ua/books-text-9565.html>]

Оскільки, однією з основоположних теорій маркетингової науки є теорія «4Р», то в межах даної роботи основна увага буде звернена саме на маркетингові методи забезпечення конкурентних переваг згідно цієї концепції.

Таким чином, на основі вищезгаданої маркетингової концепції можна виділити чотири головних методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Отже, першим маркетинговим методом забезпечення конкурентної переваги підприємства є метод переваги товару.

У маркетингу товаром (англ. product, у роздрібній торгівлі - merchandise, сировина - commodity) можна назвати усе, що може задовольнити потребу споживача та пропонується на ринку для привернення уваги, придбання, використання або споживання. Це можуть бути фізичні об'єкти, послуги, особи, місця, організації та ідеї.

Товар (англ. product) - це головний елемент комплексу маркетингу. Розкривається через такі категорії: упаковка, асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обміну тощо.

На мою думку, залежно від того чи спроможне підприємство забезпечити для споживача одну або декілька вищезазначених категорій товару, створює для підприємства більш вигідні конкурентні переваги, а поступове збільшення та охоплення усіх категорій, в певній мірі абсолютну конкурентну перевагу конкретного підприємства що стосується його товару (продукту).

Метод забезпечення конкурентних переваг підприємства способом забезпечення переваги товару, деякі вчені вважають визначальним, і навіть з цієї позиції дають визначення поняття конкурентних переваг.

На сьогоднішній день використання методу забезпечення конкурентних переваг підприємства способом переваги товару, є дещо легшим та доступнішим

для більшої кількості підприємств. Така ситуація є результатом технічного стрибка за останні десятиліття. Зміна технології може створити нові можливості для розроблення товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує стратегічно важливим нововведенням. Новий товар з'являється тоді, коли зміни технології уможливають його появу. Зміна лідерства, найімовірніше, відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює застаріння знань та фондів колишніх лідерів.

До початку ХХ сторіччя добробут окремих підприємств і цілих країн переважно базувався на наявності основних факторів виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Значна кількість національних економік розвивалася на основі багатства сировинних та енергоресурсів. Наприклад, відомий німецький Рур, багатий на вугілля, дозволив розвивати чорну металургію, яка стала основою машинобудування. [Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.]

Деякі підприємства для досягнення переваг над іншими підприємствами вдаються до не зовсім чесних засобів, а саме випуску так званих товарів – замінників. Конкурентна перевага підприємства, що виробляють товари-замінники, залежить насамперед від співвідношення цін на вироби-оригінали і товари-замінники, а також від їх якісних характеристик. Протидія конкуренції з боку товарів-замінників - це перш за все поліпшення якості, підтримання на прийнятному рівні цін на товари-оригінали, а також надання їм таких унікальних властивостей, які ускладнюють перехід до використання товарів-замінників. В Україні найбільша загроза з боку товарів-замінників викликана розширенням імпорту товарів, виробництво яких не освоєно вітчизняними виробниками, а зокрема окремих видів продовольчих товарів, медикаментів, аудіо та відеотехніки, промислового устаткування.

Наступним, маркетинговим методом забезпечення конкурентних переваг підприємства є переваги ціни. Ціна (англ. price) - грошова сума, яку споживачі повинні заплатити для отримання товару (продукту, послуги).

Ціна розглядається з погляду наступних підходів до цін: преїскуранти, знижки, націнка, терміни виплати, кредит, умови платежу тощо.

При забезпечені конкурентної переваги на основі ціни, головним завданням підприємства, на мою думку, є встановлення ціни таким чином, щоб сприяти продажу товару і водночас забезпечувати бажаний дохід підприємству.

Застосовуючи такий метод забезпечення конкурентних переваг, підприємства можуть збільшувати або зменшувати ціну на товар. Головна умова, щоб в обох випадках підприємство мало економічні підстави для цього та при цьому отримувало бажаний розмір прибутку.

Сьогодні той факт, що саме від ціни товару залежить його успіх або невдача, не потребує доказів. Проте так було не завжди. Важливість ціноутворення недооцінювалась протягом багатьох років. Дослідження, проведені в 1950-х рр.. показали, що більша частина підприємств або механічно встановлювала ціни на основі витрат, або слідувала ціноутворенню конкурентів. Лише частина практиків, які проводили дослідження в 1964 р., визнала важливість ціноутворення в діяльності підприємства. До середини 1970-х рр.. ціноутворення зводилось головним чином до калькулювання витрат і додавання до них розрахованої норми прибутку. Такий витратний метод ціноутворення враховує попит споживачів у другу чергу. Якщо споживачі не купували товар за встановленою ціною, компанія знижувала її, щоб побачити, чи готові споживачі купувати товар за новою ціною. Скоро уявлення керівників підприємств про важливість ціноутворення змінились, і вже в 1984 р. дослідження показали, що керівництво вважає ціноутворення найважливішою проблемою, з якою стикається підприємство. Замість витратного методу стали використовувати політику, яка більшою мірою орієнтувалася на попит, в умовах якого компанії встановлюють ціни для досягнення певних цілей.

Значення ціни ще більш зросло в 1990-ті рр.. Це було зумовлено, по-перше, глибокими економічними спадами на початку 80-х і в 90-х рр. (скорочення купівельної спроможності споживачів і як результат, збільшення цінової чутливості споживачів). Споживачі стали купувати без марочні товари або приватні марки, і саме тому ціна стала важливим знаряддям виробників, які

прагнуть досягти конкурентних переваг. Другою причиною посилення значення ціни була іноземна конкуренція (наявність більш дешевих іноземних товарів). Третім чинником посилення значущості ціни була фрагментація багатьох ринків на сегменти, які потребували різного рівня ціни. Компанії, які пропонували одну марку на масовому ринку, програвали порівняно з фірмами, які пропонували дорогі й дешеві товари різноманітним сегментам ринку. І нарешті, роль ціни посилилась у зв'язку з дерегулюванням економіки державою. Приватизація багатьох державних секторів економіки призвела до гострої цінової конкуренції (зокрема, авіакомпанії, телефонні компанії, банківська сфера).

Саме тому сьогодні, усвідомивши важливість ціноутворення, провідні компанії світу для реалізації своїх цілей та збільшення прибутковості звернули увагу на розроблення та вдосконалення своєї цінової політики. Крім того, змінилися погляди на техніку обліку витрат, багато фірм проводять дослідження ринку, щоб краще усвідомити мотивацію споживачів, вивчають діяльність конкурентів.

Будучи лише однією зі складових маркетингових засобів, ціна товару виконує винятково важливу функцію, яка полягає в одержанні надходжень від реалізації. Саме від цін залежать досягнуті комерційні результати, а правильно обрана цінова політика справляє довгостроковий та вирішальний вплив як на конкурентоспроможність товарів, так і на виробничо-збутову діяльність підприємства. Крім того, ціна є чинником, що має велике значення для споживачів товарів. Вона сприяє встановленню певних відносин між підприємством і покупцями й допомагає створенню про нього певного уявлення, що може вплинути на його подальший розвиток. І нарешті, ціна є найсильнішою зброєю в боротьбі з конкурентами на ринку. [Дугіна С.І. Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005. 393 с.]

Третім елементом маркетингової теорії, а відповідно і методом забезпечення конкурентних переваг підприємства є місце або розподіл товару. Під ним розуміють дії підприємства, спрямовані на збільшення доступності його товарів для цільового споживчого сегмента.

Місце (place) - це дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і час. Його характеризують такі категорії: канали збуту, рівні збуту, транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу та ін.

Виробництво та споживання товару зазвичай поділено в часі і територіально. Для повного забезпечення потреб споживачів недостатньо виготовляти товар, який потрібний споживачеві, продумати ефективну цінову політику. Крім того, товар має бути доставлений, по-перше у потрібне місце, по-друге у потрібний час, і по-третє у потрібній кількості. Для того, щоб підприємство змогло розв'язати дану проблему найефективніше, використовується підхід забезпечення конкурентної переваги підприємства на основі політики розподілу.

Політика розподілу - це діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою забезпечення потреб споживачів та отримання підприємством прибутку. Основна мета політики розподілу - організація ефективного збуту виготовленого товару (послуги, продукції). [Н.В.Бутенко Основи маркетингу: Навчальний посібник.: К. Видавничо – поліграфічний центр “Київський університет”, 2004 с.123 ] Вона передбачає організацію оптимальної збутової системи для ефективного продажу товарів, охоплюючи створення мережі оптових і роздрібних магазинів, складів проміжного збереження, пунктів техобслуговування та виставкових залів, визначення маршрутів товароруку, організацію транспортування, систем навантаження-розвантаження, організацію логістики. Поняття розподілу охоплює регулювання всіх заходів, спрямованих на переміщення продукту в просторі та часі від місця виробництва до місця споживання.

Детальніше проаналізувавши дане визначення можна зробити висновок, що воно дещо неповне. Воно значно обмежує суб'єктивний склад відносин. Вищенаведене визначення розкриває поняття політики розподілу лише як діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Проте, забезпечення належного розподілу товару є актуальним питанням не лише для виробника, але й для підприємств, які не є виробниками товару, але які реалізують товар іншим підприємствам -

реалізаторам або кінцевим споживачам. Тому вважаю за можливе запропонувати наступне визначення поняття політики розподілу: це діяльність підприємства щодо планування, практичної реалізації та контролю руху товарів від підприємства (виробника, реалізатора, власника товару) до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Завдання розподілу продукції можна поділити на дві групи: стратегічні; тактичні.

Стратегічні завдання пов'язані з формуванням та організацією каналів збуту: прогнозування перспективних каналів збуту; вибір прямого чи опосередкованого каналу збуту; вибір оптимальних каналів збуту, маршрутів збуту, розміщення складів.

Тактичні завдання розподілу включають: роботу з наявними клієнтами та залучення нових; пошук і відбір комерційних пропозицій на поставку товару; організацію виконання замовлень і поставку товарів (визначення маршрутів збуту, перевірку наявності товарних запасів, заходи стимулювання збуту тощо).

Ефективність політики розподілу багато в чому залежить від вибору ефективного каналу розподілу. Часто вибір каналу руху товару стає одним з найважливіших рішень підприємства. Звичайно для створення міцних, надійних відносин з каналами збуту потрібен тривалий час. У плануванні і реалізації стратегії, як правило, задіяні всі учасники каналів збуту; якщо вони досить впливові, то маркетингові можливості виробників збільшуються. Враховується й та обставина, що споживачі не змінюють часто місць і способів придбання товарів чи послуг. Вибір каналів товароруху позначається також на витратах і прибутках фірми. Це знову ж таки залежатиме від вибраної схеми розподілу і збуту. Загальний прибуток компанії може збільшитися, якщо збутові організації допоможуть їй збільшити реалізацію товарів порівняно з тим, що вона могла б зробити сама. На розмір і характер ринку збуту фірми впливають розміщення учасників каналів товароруху, їх кількість, імідж і географічне проникнення, послуги, які вони надають, тощо.

Складнощі у вирішенні проблем розподілу зумовлені двома такими моментами: у виборі каналів та систем розподілу завжди існують альтернативи, тобто достатньо велика кількість можливих варіантів вирішення цієї проблеми.

Підприємство повинно вибрати найприйнятніший для себе варіант; вибір каналів та систем розподілу належить до стратегічних рішень підприємства. Їхня зміна зазвичай неможлива в короткі строки.

В сучасних умовах, коли конкуренція приймає явно виражений наступальний, агресивний характер, коли з появою нових видів товарів формуються нові сегменти ринку, проникнення на які обіцяє можливість отримувати високий прибуток, обрання підприємством методу просування товару засобом досягнення конкурентної переваги над іншими є надзвичайно актуальним.

У цих умовах більш великі фірми, прагнучи збільшити свою частку на ринку, діють агресивно, скуповуючи більш дрібні фірми, впроваджуючи на них нові технології і розширюючи випуск продукції під своєю торговою маркою.

Одним з найбільш ефективних засобів посилення позицій фірм-виробників у відношенні покупців є застосування стратегії розширення сфери діяльності фірм за рахунок придбання торгово-посередницьких компаній або встановлення контролю над структурами, що знаходяться між фірмами і кінцевими споживачами їхньої продукції, тобто мережею збуту (каналами збуту).

Останнім елементом маркетингової концепції «4P», а відповідно методом забезпечення конкурентних переваг підприємства є досягнення переваги за рахунок маркетингових комунікацій. В умовах насиченого ринку недостатньо розробити новий якісний товар, встановити на нього оптимальну ціну і вибрати ефективні канали розподілу. Дедалі більшої ваги набуває четверта складова комплексу маркетингу - методи просування товару, під якими розуміють сукупність маркетингових рішень, пов'язаних із комунікативністю.

Процес комунікації - процес передачі, обміну інформацією, результатом якого є усвідомлення інформації для прийняття відповідних рішень, наприклад, мотивації певної поведінки споживача.

Система маркетингових комунікацій фірми спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про її товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу фірми.



Формування комунікаційної політики підприємства передбачає прийняття великої кількості різноманітних рішень, пов'язаних із визначенням цільової аудиторії, величини рекламного бюджету, вибором оптимальних засобів розповсюдження реклами, створенням ефективних текстів рекламних звернень, використанням засобів комерційної пропаганди, методів стимулювання збуту.

Комплекс маркетингових комунікацій здійснює комунікаційний вплив завдяки дії своїх елементів. Головні елементи представлені на рис.4.

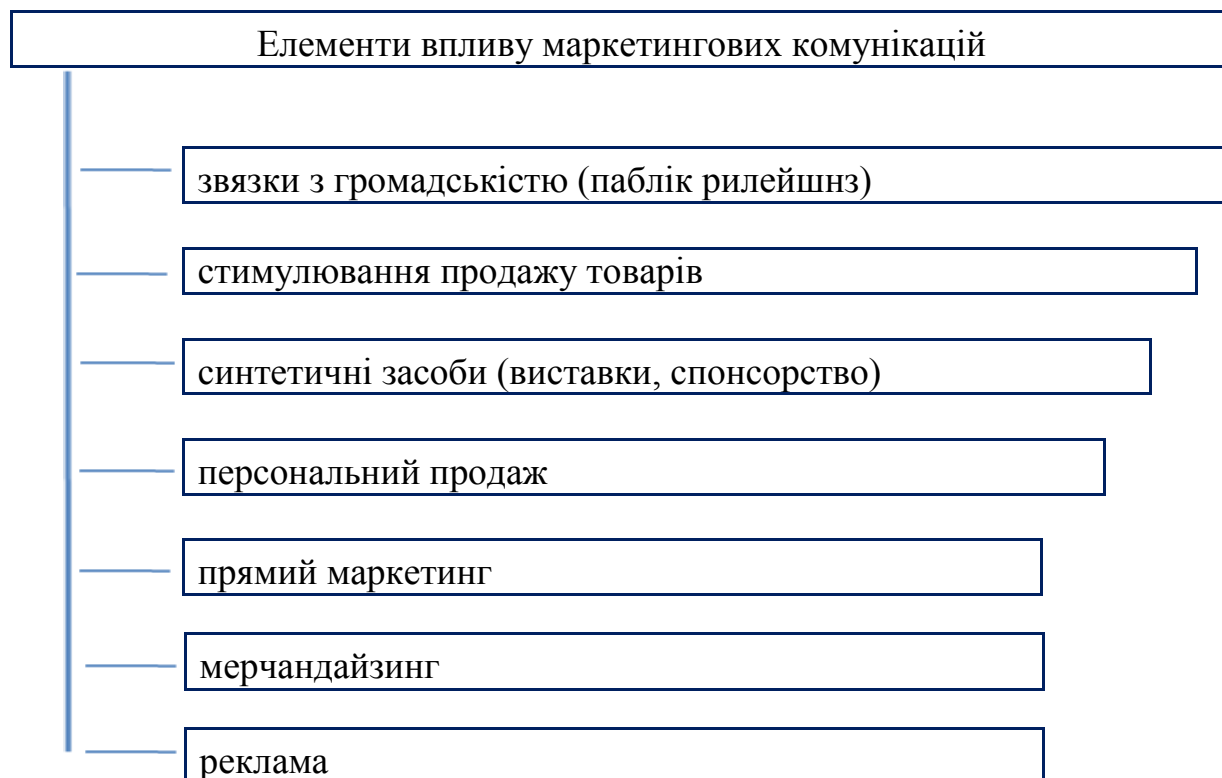


Рис.4. Елементи впливу маркетингових комунікацій [розроблено автором]

Сьогодні відбувається подальша диференціація інструментів маркетингової політики просування. Так, із паблік рилейшнз виокремилися такі інструменти, як брендинг, спонсорство та престижна реклама. Вони мають чи не найбільше значення в сучасному маркетингу, особливо брендинг (розробка марки товару) та престижна реклама (рекламування діяльності підприємства загалом або якихось особливо «престижних» товарів «неперевершеної» якості).

Таким чином, були розглянуті чотири головні маркетингові методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимогливості споживачів призводить до того, що у найближчі десятиліття сподіватися на процвітання може лише те підприємство, яке володітиме конкурентними перевагами в усіх сферах, зокрема у сфері зниження витрат, покращення якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій, розвитку знань та у сфері економії часу.

При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство. Така ситуація є характерною для багатьох вітчизняних підприємств.

Головна вимога - відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Б.Карлоф відзначає, що, "нажаль, дуже легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не перевіривши, чи відповідають ці переваги потребам клієнтів... В результаті, з'являються товари з видуманими перевагами". Фірма повинна мати декілька конкурентних переваг, котрі необхідно захищати. [ Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 1998. -223с.]

З іншого боку метою досягнення конкурентних переваг є максимальне забезпечення сполучення інтересів підприємства (фінансові цілі) і споживачів (цінність для клієнта). Іншими словами, виробничий процес на підприємстві повинен бути вибудований таким чином, щоб забезпечити максимальне надання цінності для споживача з мінімально можливими витратами для підприємства.

Всі основні напрямки зміцнення конкурентних позицій фірм знаходять відображення при розробці ними довгостроковій стратегії, яка в сучасних умовах має ряд особливостей в порівнянні зі стратегіями фірм, що функціонують в умовах розвиненої ринкової економіки. По-перше, цільовою установкою фірм часто є не тільки забезпечення стійкої прибутковості, але й збереження зайнятості, щоб уникнути загострення соціальної напруженості. По-друге, різко підвищений ступінь і специфічний характер ризиків прийнятих рішень, до яких в

першу чергу відносяться приватні зміни до державної фінансово-кредитної, податкової, митної політиці, а також низька платоспроможність покупців продукції фірми, включаючи державні відомства та установи.

Головне завдання - невпинно поліпшувати показники фірми, щоб підсилити наявні переваги, наприклад більш ефективно експлуатувати виробничі потужності або організувати більш гнучке обслуговування клієнтів. Тоді конкурентам буде ще суужніше обійти її, адже для цього їм буде потрібно терміново поліпшувати власні показники, на що у них може просто не вистачити сил.

Для збереження переваги потрібні зміни; фірми повинні постійно відслідковувати тенденції в галузі, змінювати свою стратегію відповідно до змін оточуючого середовища.

#### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.**

Отже, проаналізувавши вище викладене, можна зробити висновок, що на сьогодні в теорії маркетингу не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття конкурентоспроможності як і не існує єдиної загальноприйнятої методики визначення конкурентоспроможності підприємства.

Провівши аналіз основних найпоширеніших визначень конкурентоспроможності, запропонованих вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами, було запропоновано наступне узагальнююче визначення даного поняття: конкурентоспроможність підприємства - це можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Ця реалізація забезпечується всім комплексом наявних у підприємства засобів.

На основі вивчення й узагальнення основних підходів до вивчення категорії «конкурентоспроможність» визначені основні фактори конкурентоспроможності підприємства, що впливають на можливості перемоги підприємства в конкурентній «боротьбі» на ринку.

Аналіз таких факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони як в діяльності самого підприємства так і у роботі конкурентів, розробити комплекс

засобів за допомогою яких підприємство могло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий і стабільний розвиток.

Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні.

До зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства відносять: фактори макросередовища (міжнародні, політичні, економічні, соціально-демографічні) та фактори мікросередовища (споживачі, постачальники, конкуренти, партнери).

До внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства відносять: фактори безпосередньо пов'язані з задоволенням покупця (асортиментна політика, цінова політика формування системи послуг, система маркетингових комунікацій, розподіл товарів) та фактори організаційного характеру (ефективність управління, організація закупівель, ефективність використання ресурсів, організаційно правові аспекти).

Таким чином, фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства - це те, що сприяє реалізації можливостей у дійсності, зумовлює передумови для створення, виробництва та реалізації товарів і послуг, цінові й не цінові якості яких привабливіші, ніж аналогічна продукція конкурентів. Таким чином, вивчаючи та аналізуючи фактори конкурентоспроможності, підприємства значно підвищують свої шанси на успіх в одержанні конкурентних переваг на ринку.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ

### 2.1. Характеристика підприємства та аналіз результативності маркетингової діяльності підприємства

Об'єктом практичного дослідження в межах даної роботи буде товариство з обмеженою відповідальністю «Метро Кеш енд Кері Україна» (надалі-МЕТРО Україна).

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» входить до складу METRO Group (МЕТРО Груп), головний офіс якого знаходиться у місті Дюссельдорфі, що в Німеччині. МЕТРО АГ є компанією, яка здійснює контроль за всіма учасниками Метро Груп. Рада директорів МЕТРО АГ складається з п'яти директорів.

До Метро Груп, четвертої найбільшої в світі торгівельної компанії, акції якої котируються на біржі, крім Метро Кеш енд Кері (Макро (Макро)), входять також компанія Реал (Real), Медіа Маркет (Media Market), Сатурн (Saturn), Галерея Каупхоф (Galeria Kaufhof) та МЕТРО Пропетіз (Metro Properties), логотипи яких представлено на рис 5.



Рис.5 Компанії, що входять до складу METRO Group [розроблено автором]

METRO GROUP відкрило 2126 магазинів в 33 країнах станом на 30 червня 2011 року, з них Metro Cash & Carry – 709 магазинів в 30 країнах представлено в таблиці 3; Real – 425 магазинів; Media Markt і Saturn - 853 магазини; Galeria Kaufhof - 139 магазинів. Динаміка відкриття торгових центрів «МЕТРО Кеш Енд Кері» в країнах світу представлена в таблиці 3.

Історія магазинів cash & carry бере початок у США, а справжній розвиток цього формату почався у Німеччині, де в 1964 р. професор Отто Байсхайм заснував компанію «МЕТРО Кеш Енд Кері». Тоді ж було чітко визначено кон-

цепцію магазину cash & carry - це і не гіпермаркет, і не оптовий склад, а щось інше. Купуєте оптом, але розплачуєтесь готівкою в касах, як ніби ви купували у роздріб. Тоді ж сформувалася й основна цільова аудиторія cash & carry - малий та середній бізнес, в основному HoReCa (готелі, ресторани, кафе), торговці та інші інституційні клієнти.

Таблиця 3.

**Динаміка кількості торгових центрів та країни їх базування [розроблено автором]**

	2011	2010	2009	2008	2007
Загальна кількість торгових центрів	709	687	668	655	615
Німеччина:	117	117	124	126	122
Західна Європа					
Австрія:	12	12	12	12	12
Бельгія:	11	11	11	11	10
Данія:	5	5	5	5	5
Франція:	92	91	91	91	89
Італія:	48	48	48	48	48
Нідерланди:	17	17	17	17	16
Португалія:	11	11	11	11	10
Іспанія:	34	34	34	34	34
Великобританія:	30	30	30	33	33
Східна Європа					
Болгарія:	13	11	11	11	8
Хорватія:	6	6	6	6	6
Чехія:	13	13	13	13	12
Греція:	9	9	9	9	8
Угорщина:	13	13	13	13	13
Казахстан:	5	5	1		
Молдова:	3	3	3	3	3
Польща:	33	29	29	29	26
Румунія:	30	26	24	24	23
Росія:	58	57	52	48	39
Сербія:	9	6	5	5	5
Словаччина:	6	6	5	5	5
Туреччина:	19	18	14	13	11
Україна:	31	26	25	23	18
Азія/Африка					
Китай:	49	48	42	38	37
Єгипет:	2	2			
Індія:	6	6	5	5	3
Японія:	9	9	6	4	3
Мароко	0	0	8	8	7
Пакистан:	5	5	5	2	1
В'єтнам:	13	13	9	8	8

Формат «МЕТРО Кеш Енд Кері» розраховано на те, щоб зробити максимально зручною закупівлю товарів професійними покупцями, зокрема готелями, ресторанами, кіосками, приватними підприємцями та роздрібними торговцями. Для того щоб увійти до магазину і придбати товар, професійні клієнти повинні мати картку клієнта «МЕТРО Кеш Енд Кері», яка видається тільки професійному покупцеві на основі офіційних документів. Таким чином, магазини відкриті тільки для юридичних осіб, а також фізичних осіб, які є суб'єктами підприємницької діяльності. На відміну від традиційного опту концепція cash and carry ґрунтується на принципі самообслуговування. Покупці самі вивозять куплений ними в магазині товар. [[www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)]

Історію успіху та розвитку «МЕТРО Кеш Енд Кері» можна описати так:

У 1964 році у Дюссельдорфі Отто Байсхайм відкрив перший магазин METRO Cash & Carry, оптовий торговельний центр, де покупці на торговій площі у 14 000 м<sup>2</sup>. могли придбати товар за готівку.

Вже у 1967 році «МЕТРО Кеш Енд Кері» відкриває ще три магазин в Німеччині тим самим започаткувавши шлях свого стрімкого розвитку. Сьогодні у кожному великому місті Німеччини є хоча б один центр оптової торгівлі «МЕТРО Кеш Енд Кері». Далі компанія робить перший крок за межі Німеччини і виходить на ринок Західної Європи. У 1968 році партнерство з датською компанією Steenkolen Handelsvereeniging призвело до заснування MAKRO Zelfbedieningsgroothandel.

Перший оптовий магазин Макро з'являється в Бельгії у 1970 році. На цей час у Німеччині вже успішно працювало 13 магазинів «МЕТРО Кеш Енд Кері».

1971 ознаменувався виходом компанії на ключові західноєвропейські ринки - Великобританії, Франції, Австрії та Данії. У 1972 році «МЕТРО Кеш Енд Кері» відкриває свої оптові магазини в Італії та Іспанії.

За 20 років свого існування «МЕТРО Кеш Енд Кері» (1984 рік) належить понад 100 центрів оптової торгівлі по всій Європі. У 1990 році «МЕТРО Кеш Енд Кері» завойовує нові ринки Туреччини та Португалії, а вже на початку 1991 успішно заходить на північно африканський ринок, відкриваючи свій перший магазин в Марокко.

Після відкриття магазинів у Греції у 1992 році, «МЕТРО Кеш Енд Кері» присутня у більшості країнах-членах ЄС.

Розширюючи далі ринки присутності, компанія йде до Східної Європи. У 1994 році торгівельні центри МЕТРО відкриваються в Угорщині та Польщі, таким чином «МЕТРО Кеш Енд Кері» стає однією з перших міжнародних торгівельних компаній, що заявили про свою присутність в Східній Європі.

У співпраці з Jinjiang Group, «МЕТРО Кеш Енд Кері» отримує загальнонаціональну ліцензію на торгівельну діяльність в Китаї. Дана подія мала місце у 1996 році. Того ж року компанія відкриває свої магазини в Румунії. Як результат стрімкого розвитку засновано МЕТРО Груп, до якої «МЕТРО Кеш Енд Кері» увійшла як найпотужніший торгівельний підрозділ. І вже за рік холдинг METRO AG реєструється для котирування на біржі.

У 1997 році «МЕТРО Кеш Енд Кері» продовжує своє розширення у Східній Європі, відкриваючи свої магазини в Чехії. Існуючі магазини Макго у Європі та Марокко інтегруються до мережі «МЕТРО Кеш Енд Кері».

1999 році - «МЕТРО Кеш Енд Кері» відкриває торгівельні центри в Болгарії, тим самим додаючи ще одну країну Східної Європи до свого корпоративного портфолію.

У 2000 році перший магазин з'являється у Словаччині.

У 2001 році перші два магазини «МЕТРО Кеш Енд Кері» відкрито у Росії. Компанія заявляє про свою присутність у Хорватії, тим часом як на ринку Китаю працює вже 15 центрів оптової торгівлі.

2002 році ознаменувався виходом на ринки Японії та В'єтнаму, компанія продовжує свій розвиток в Азії.

У 2003 році «МЕТРО Кеш Енд Кері» відкриває свої перші магазини в Україні та Індії.

2004 ознаменувався відкриттям центру оптової торгівлі у Молдові. У 2004 відкривається ще понад 30 нових магазинів, більша частина з яких - у Азії та Східній Європі.

У 2005 році у Белграді відчинив свої двері перший METRO Cash & Carry в Сербії.



2007 року «МЕТРО Кеш Енд Кері» заходить на ринок Пакистану, відкриваючи перший магазин в цій країні. У той час в Україні вже працює 18 центрів оптової торгівлі. Цього ж року відкрито 600-ий ювілейний магазин, яким став МЕТРО Cash & Carry в Новосибірську.

2010 році - Метро Кеш енд Кері виходить на ринок Єгипту.

Знаючи темпи розвитку компанії «МЕТРО Кеш Енд Кері», країни та кількість торгових центрів доцільно проаналізувати результати фінансового розвитку. Інформація про основні фінансові результати діяльності компанії представлені в таблиці 4.

Таблиця 4.

**Фінансовий результат «МЕТРО Кеш Енд Кері» [розроблено автором]**

Фінансові показники (Євро млн.)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Продажі	21.032	22.72	23.97	25.09	26.44	28.08	29.90	31.69	33.14	30.61	31.09
Різниця з попереднім роком (%)	8.0	8.1	5.5	4.7	5.4	6.2	6.5	6.0	4.6	-7.6	1.6
ЕВІТДА	873	972	1.078	1.200	1.280	1.377	1.510	1.631	1.406	1.165	1.374
Різниця з попереднім роком (%)	9.9	11.4	10.9	11.2	6.7	7.6	9.6	8.0	-	17.2	18.0
ЕВІТДА (маржа)	4.2	4.3	4.5	4.8	4.8	4.9	5.0	5.1	4.2	3.8	4.4
ЕВІТ	641	716	805	904	963	1.013	1.111	1.243	1.139	936	1.104
Операційна статистика	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Кількість торгових центрів	353	384	437	475	504	544	584	615	655	668	687
Торгова площа (1000кв.м.)	2.972	3.182	3.423	3.725	3.952	4.218	4.507	4.875	5.176	5.291	5.355

Проаналізувавши таблицю 4, в якій зазначені обсяги продажу за останні роки, можна зробити висновок, що з кожним роком обсяги збільшувалися. Проте, потрібно враховувати той факт, що компанія виходила на нові ринки, відкриваючи нові торговельні центри, а отже й затрати кожного року також збільшувались.

Таким чином, «МЕТРО Кеш Енд Кері» продовжила своє успішне зростання в 2008 фінансовому році, незважаючи на несприятливе економічне середовище. Обсяг продажів компанії зріс на 4,6 % до 33,1 млрд. євро, прибуток до сплати податків та відсотків (ЕВІТ) збільшився на 4,5 % до 1,3 млрд. євро. А от в 2009 під час розквіту економічної кризи обсяг продажів знизився майже до показників 2006 року.

В 2010 році продажі «МЕТРО Кеш Енд Кері» виросли на 1,6 відсотка (у місцевій валюті: -0,6 відсотка) € 31.1млрд. Однак, а порівнянні з 2009, продажі знизились на 1,7 відсотка. Причиною було зниження купівельної спроможності та зменшенням витрат споживачів на непродовольчі товари. ЕВІТ «МЕТРО Кеш Енд Кері» збільшився на 37,9 відсотка до € 1094 млн.. ЕВІТ до обліку спеціальних статей виріс на 17,9 відсотка і склав € 1104 млн.. ЕВІТ маржа становила 3,6 відсотка до обліку спеціальних статей. Таким чином «МЕТРО Кеш Енд Кері» довела свою високу міцність та прибутковість навіть в постійно складних економічних умовах.

У 2011 році продажі в «МЕТРО Кеш Енд Кері» виросли на 0,2% до € 31200 млн. (у місцевій валюті: +1,4%), що є свідченням динамічного зростання бізнесу. Зростання продажів, однак, було порушено через вихід з ринку Марокко. В 4 кварталі, продажі дещо знизилися на 0,3%, але збільшилися в національній валюті на 1,2%. У Західній Європі спостерігалось падіння продажів порівняно з попередніми роками в результаті триваючих складних економічних умов. У Східній Європі обсяг продажів за рік збільшився в два рази, завдяки його зростанню в Росії. В 4 кварталі, з іншого боку, регіон записав невелике зниження продажів і не зміг не відставати від темпів розвитку у перші дев'ять місяців.

В Азії/Африці, стійка тенденція зростання продовжилася у фінансовому 2011 році. Вихід з марокканського ринку компенсувався сильним зростанням продажів в Азії. У всіх країнах спостерігається двозначне зростання продажів. В 4 кварталі, продажі в регіонах виросли в два рази завдяки розвитку в Китаї та В'єтнамі.

В Україну компанія «МЕТРО Кеш Енд Кері» виходить в 2002 році, зареєструвавши товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш Енд

Кері Україна» в Єдиному Державному Реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб підприємців 13 травня 2002 року. Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» є українським підприємством створеним відповідно до чинного законодавства України.

Вищим органом управління Товариством є Збори Учасників, які представлені уповноваженими представниками засновників. Збори Учасників визначають загальний напрям та стратегію діяльності Товариства, приймають основні рішення щодо політики Товариства та здійснюють перевірку фінансової діяльності і показників діяльності Товариства.

Керівництво повсякденною діяльністю Товариства здійснює Директор, Директор з фінансових та адміністративних питань, Директор з продажів, Директор з закупівель продовольчої групи товарів, Директор з закупівель непродовольчої групи товарів, Директор з Персоналу та Директор з розвитку стосунків з клієнтами.

Директор здійснює загальне керівництво Товариством, а також окремими відділами серед яких: відділ питань зв'язків з урядовими структурами, управління з юридичних питань, відділ корпоративних комунікацій, управління операційного моніторингу, відділ контролю якості, управління організації ланцюгів постачання, відділ нерухомості та технічного забезпечення.

Керівником Департаменту персоналу є Директор з персоналу , до якого входять відділ з підбору персоналу, управління навчанням та розвитку, управління оплати праці та соціальної політики.

Керівником відділу із закупівель продовольчої групи товарів є Директор із закупівель продовольчої групи товарів, до якого входять: відділ мерчандайзингу, підрозділ товарів з коротким терміном зберігання, підрозділ товарів з тривалим терміном зберігання, відділ з розвитку власних торгових марок.

Керівником відділу продажів є Директор з продажів, до якого входять: відділ по роботі з торговими центрами, регіональні керівники, відділ Головного Офісу по роботі з ключовими клієнтами, відділ доставки, відділ технічного забезпечення.

Фінансово-адміністративний відділ включає адміністративний відділ, відділ фінансів та бухгалтерії, відділ фінансового контролю, відділ інформаційного менеджменту, відділ управління проектами та очолюється Директором з фінансових та адміністративних питань.

Керівником відділу розвитку стосунків з клієнтами є Директор з розвитку стосунків з клієнтами, до якого також входять відділ маркетингових комунікацій, відділ координування роботи з клієнтами, відділ з аналітичної роботи.

Керівником відділу із закупівель непродовольчої групи товарів є Директор із закупівель з непродовольчої групи товарів.

20 серпня 2003 року «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» відкриває перший торгівельний центр в Україні у місті Києві. У 2004 році торгівельні центри були відкриті в Києві, Харкові, Дніпропетровську. В 2005 році «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» відкриває торгівельні центри в Одесі, Донецьку, Києві, Львові. У 2006 році - у Луганську, Кривому Розі, Донецьку, Полтаві, Дніпропетровську. В 2007 році - в Запоріжжі, Вінниці, Миколаєві, Чернівцях та Рівному. У 2008 році «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» відкриває торгівельні центри в Сімферополі, Івано-Франківську, Одесі, Маріуполі та Донецьку. У 2009 році – у Харкові та Києві. У 2011 році «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» відкриває торгівельні центри у Львові та Житомирі. Крім того, «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» відкрило чотири магазини іншого формату у Тернополі, Луцьку, Кременчузі та Кіровограді для забезпечення потреб різних клієнтів. Динаміку росту торгових центрів МЕТРО в Україні представлено на рис. 6.

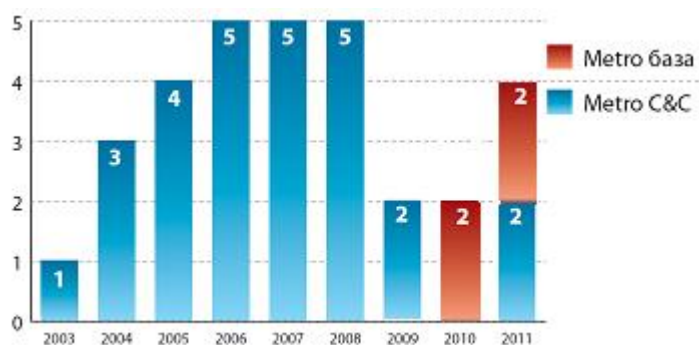


Рис.6 Динаміку росту торгових центрів «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» в Україні [розроблено автором]

На даний момент відкрито 27 центрів оптової торгівлі «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» в 19 містах України та 4 «МЕТРО Бази» географічне розташування яких представлено на рис.7.



Рис.8 Географічне розташування торгових центрів в Україні [розроблено автором]

Згідно озвученим планам, керівництво компанії до 2013 року планує відкрити в Україні до 20 нових магазинів. В Україні є безліч міст, де було б цікаво розвивати свій бізнес, але з точки зору об'єктивних економічних і демографічних

факторів вони поки не потребують традиційних великих магазинів «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна».

Тому з метою визначення структури споживання і попиту в таких населених пунктах відкриваються торгові точки меншого формату - «МЕТРО база», характеристики основних форматів торгових центрів представлено на рис. 9.

«МЕТРО База» - гнучкий формат, який дозволяє нам легко адаптуватися під регіональні потреби, пропонуючи підприємцям в регіонах саме той асортимент, який їм необхідний.

		
<b>Основні характеристики</b>	METRO Cash & Carry	METRO База
<b>Загальна площа</b>	До 16 000 м. кв	До 2 000 м. кв.
<b>Асортимент</b>	29 000 найменувань продовольчих і непродовольчих товарів	3 000 найменувань переважно продовольчих товарів
<b>Цінове позиціонування</b>	Оптові ціни	
<b>Постачальники</b>	Понад 90% продукції закуповується в українських виробників, дистриб'юторів та імпортерів	
<b>Робочі години</b>	7:00 – 22:00 або цілодобово без вихідних	7:00 – 21:00 з понеділка по суботу
<b>Кількість співробітників</b>	Близько 300	Близько 15
<b>Розташування</b>	Власні будівлі	Орендовані приміщення

Рис. 9 Характеристики двох форматів торгових центрів «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» [розроблено автором]

Компанія «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» працює з трьома цільовими сегментами клієнтів:

- ресторанний бізнес - готелі, ресторани, кафе та інші заклади громадського харчування (HoReCa), які купують продукти харчування та супутні товари;
- торговці - невеликі магазинчики, кіоски та приватні підприємці, які купують товар для перепродажу;
- додаткові бізнес-клієнти - офіси, сервісні компанії, органи державної влади та інші організації, які купують товар - від мийних засобів до офісного обладнання - для професійного використання.

Кожна з груп керується своїми мотивами щодо здійснення покупок. Так, представники сегмента HoReCa фокусують увагу на асортименті та свіжості продуктів, оскільки вони повинні щоденно подавати страви зі свого меню. Для них важливими є стабільність асортименту та висока якість продукції.

Торговці зацікавлені передусім в якомога якіснішому товарі за мінімальну ціну, щоб отримати хорошу маржу. Для них найважливішим є співвідношення ціна-якість.

А для додаткових бізнес-користувачів особливо значущим є широкий асортимент різних груп товарів (таких як кава, чай, принтери, телефони, папір тощо) та можливість їх купівлі в одному місці.

Обсяги продажів торгових центрів «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» та їх динаміка за останні три роки в Україні представлені в таблиці 5.

Таблиця 5.

**Обсяги продажів торгових центрів та їх динаміка [розроблено автором]**

Торговий центр	2009		2010		2011	
	продажі в млн. грн.	продажі в млн шт.	продажі в млн. грн.	продажі в млн шт.	продажі в млн. грн.	продажі в млн. шт.
Київ 1	658,1	34,8	639,8	30,6	635,6	27,8
Київ 2	665,2	35,4	585,4	27,8	594,4	26,1
Одеса 1	411,6	21,6	402,5	18,8	398,0	17,6
Харків 1	347,1	17,9	340,6	16,0	332,6	14,9
Дніпропетровськ 1	358,7	19,0	345,4	16,2	349,8	15,5
Донецьк	332,2	18,9	332,5	16,5	333,8	15,8
Київ 3	512,9	26,3	463,9	21,3	466,4	19,8
Львів 1	452,1	24,4	391,0	18,4	342,0	14,6
Запоріжжя	242,1	12,3	230,1	10,1	210,9	8,7
Луганськ	394,0	22,4	412,9	19,9	411,3	18,8
Кривий Ріг	231,5	12,8	214,4	10,0	212,8	9,1
Вінниця	264,0	14,8	257,9	12,6	283,4	12,3
Сімферополь	302,0	15,7	332,0	15,2	361,6	15,0
Миколаїв	170,1	9,0	181,9	8,0	193,5	7,9
Донецьк 2	338,9	19,1	340,4	17,0	340,4	16,3
Полтава	226,9	12,3	224,4	10,6	221,0	9,7
Дніпропетровськ 2	300,6	15,5	295,3	13,2	290,2	12,5
Івано-Франківськ	192,0	10,7	202,9	9,7	226,8	9,2
Чернівці	170,4	9,0	172,6	7,5	186,0	7,3
Одеса 2	291,0	16,2	313,0	15,6	342,6	15,9
Харків 2	130,8	6,0	197,0	8,5	208,3	9,1
Київ 4	294,5	16,0	398,0	20,3	414,3	19,6
Рівне	153,4	8,0	153,0	6,4	145,2	5,4
Маріуполь	233,5	12,2	169,0	7,7	174,2	8,3
Донецьк 3	180	41 037	228,5	10,0	241,8	10,5
Кременчук			16,0	0,6	25,8	0,9
Кіровоград			14,0	0,5	20,9	0,8
Львів 2					176,2	7,7
Житомир					7,9	0,5
Луцьк					8,3	0,4
Тернопіль					10,0	0,4

Продажі компанії в Україні, як свідчать дані рис. 10 з моменту її заснування включно до 2008 року швидко зростали через інтенсивну експансію розвитку торгових точок по містах України.

Однак, в 2009 році, незважаючи на відкриття нових торгових центрів обсяги продаж скоротилися до рівня нижче 2007 року. Причинами цього були низькі темпи розвитку економіки України, обвал національної грошової одиниці, світова економічна криза та інші фактори, які знизили купівельну спроможність клієнтів. Та вже в 2010 році компанія вийшла з крутого піке і малими обертами повертає об'єми продаж на рівень вже вище 2007 року.



Рис.10. Продажі «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» [розроблено автором]

На сьогодні перед компанією постала потреба змінити співвідношення клієнтів, які належать до різних сегментів компанії. Частка сегмента додаткових бізнес-користувачів у загальному обсязі продажу «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» становить близько 60 %, НоРеСа - близько 11 %, а 29 % - торговці. Але додаткові бізнес-користувачі купують невеликі партії товару і роблять це нерегулярно, в той час, як для двох інших сегментів закупівлі в «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» є невід'ємною частиною їхнього основного бізнесу. Отже, завдання компанії - збільшити частку продажів цим двом сегментам до 50% від загального обсягу реалізованої продукції. Вже зроблено перші кроки в цьому напрямі, наприклад, у 2006 р. запроваджено програму лояльності «Золота карта», мета якої, крім підвищення лояльності до бренда та збільшення повторних покупок, реструктурування обсягів продажу різним групам клієнтів.

2008 рік став ще одним успішним етапом в прибутковому зростанні компанії



МЕТРО Україна. У 2008 році «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» продовжила співробітництво з 1 250 постачальниками. Понад 90% товарів, представлених в магазинах компанії, постачають українські виробники, імпортери та дистриб'ютори.

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» з 2003 року, нараховує 7200 працівників компанії, компанія інвестувала в економіку України 500 млн. євро, обсяг продажів у 2010 році склав 807 млн. євро.

Таким чином, міжнародна торгова компанія «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» є однією з найбільших ритейлерських компаній світу, що динамічно розвивається, надаючи товари та послуги широкого асортименту різним категоріям юридичних та фізичних осіб підприємців.

## **2.2. Оцінка рівня ритейлу України**

Володіючи великою територією і населенням більше 40 млн. осіб, Україна представляє собою ємний і інвестиційно привабливий ринок для розвитку роздрібної торгівлі. До вересня 2008 року ринок продуктового ритейлу України знаходився на стадії інтенсивного зростання.

В Україні представлені такі типи торгових операторів як: національні оператори - торгівельні мережі, які присутні в 4-5 економіко-географічних регіонах країни; регіональні оператори - торгівельні мережі, які присутні в 2-3 економіко-географічних регіонах країни; локальні оператори - торгівельні мережі, які присутні в 1 економіко-географічному регіоні країни; міжнародні оператори - торгівельні мережі, центральний офіс і контроль діяльності яких реалізується з закордону.

Головним результатом розвитку ринку ритейлу в Україну за останні роки було збільшення ролі сучасної організованої торгівлі. На Українському ринку поки ще не притаманні тенденції, характерні для інших країн Центральної та Східної Європи.

Якщо до 2008 року вказаний ринок, як вже зазначалося, інтенсивно зростав, то з 2009 року український роздрібний ринок характеризувався зниженням також

ділової активності в здійсненні угод по злиттю і поглинанню. Так, в 2009 році було повністю здійснено лише чотири угоди з поглинання.

1. Дистриб'ютор продуктів харчування NS Limited (Харків), який купив у грудні 2008 року компанію «МД Рітейл», оператора мережі з 54 «магазинів біля дому» MD Stores, на її основі створив до кінця 2009 року мережу дискаунтерів «Добрий покупець».

2. Роздрібна мережа «Український рітейл» (Донецьк), що входить до групи «СКМ» Рината Ахметова, поглинула мережу магазинів «Олів'є» в Дніпропетровську. Всі об'єкти вже пройшли ребрендинг і відкрилися під ТМ «Брусниця». Всі торгові об'єкти представлені у форматі «магазин біля дому».

3. «Український рітейл» поглинув магазини «Варус-експрес».

4. Майже 60%-у частку в статутному капіталі донецького ТОВ «Амстор», материнської компанії групи, придбав «Смарт Холдінг».

Для порівняння: в 2008 році було здійснено сім угод М & А:

1. Компанія Abris Capital Partners (Польща) купила у ТОВ «Торгова компанія «Інтермаркет» (Львів) контрольний пакет торгової мережі «Барвінок», що об'єднує 24 супермаркети в Західній Україні.

2. Група компаній «Євротек» оголосила про завершення переговорів по входженню в ГК компанії «Союз» (мережа економ-магазинів «Квартал» і супермаркетів «Союз»). У планах групи «Євротек» подальший розвиток формату економ-магазину «Квартал».

3. Група компаній «Євротек» також стала власником мережі супермаркетів «Арсен», що належала раніше львівській компанії «Інтермаркет».

4. Після продажу найбільшого українського виробника соків - компанії «Сандора» - американській PepsiCo за \$ 678 700 000 бізнесмени Ігор Беззуб і Раймондас Туменас заснували компанію VT Invest, яка управляє їх активами, в тому числі в сфері продуктового рітейлу і девелопменту. Компанія придбала роздрібні мережі: «Райцентр» у Західній Україні та «Дикий Мед» і «Ален» в Криму. Продуктова мережа «Ален» об'єднує десять магазинів - дев'ять у Севастополі і один в Сімферополі - загальною площею близько 27 тис. м<sup>2</sup>.

Магазини «Ален» змінили вивіску на Novus і продовжили свій розвиток у Києві. Перший супермаркет Novus відкрився в торговому центрі Dream Town.

5. Торгово-промислова група «Рейнфорд» взяла в управління всі супермаркети мережі «Велика Ложка». Згідно з планом, кілька супермаркетів ліквідовані, а решта перейменовані з «Велика ложка» на Rainford. На початок 2009 року мережа супермаркетів «Велика Ложка» включала в себе 35 магазинів.

6. Мережа продуктових супермаркетів «ЕКО-маркет» купила магазини (близько 600 кв.м. кожний) в Сумах та області у компанії «Тристан». Магазини були продані через важке фінансове становище компанії - оборот мережі склав близько 80 млн. грн.

7. ТОВ «ЕКО» (Київ), що володіє українською мережею супермаркетів «ЕКО-маркет» в жовтні 2008 року завершило угоду з оренди восьми магазинів мережі «Струмок» в Херсонській області.

Згідно з результатами дослідження, проведеного GT Partners в Україні в жовтні 2009 року, середній показник насиченості FMCG-площами в Україні складає 90 кв.м. на тисячу чоловік.

Найменш насиченими є міста - Суми (53 кв.м. на 1000 жителів) і Чернігів (59 кв.м. на 1000 жителів), а також Львів (62 кв.м. на 1000 жителів).

Найбільша концентрація торгових площ спостерігається в Рівному (179 м<sup>2</sup>/1000 жителів), і цей обласний центр набагато вирвався вперед в порівнянні з іншими містами). У Києві цей показник склав 97 м<sup>2</sup>/1000 жителів.

Супермаркет є найбільш популярним і поширеним форматом торгівлі у населення України. У супермаркетах жителі залишають близько 42% своїх коштів, призначених на продукти харчування. Частка гіпермаркетів в роздрібному товарообороті України становить 18%, «магазинів біля дому» та cash&carry - по 14%, дискаунтерів - 12%. Розподіл магазинів згідно формату представлено на рис 11.

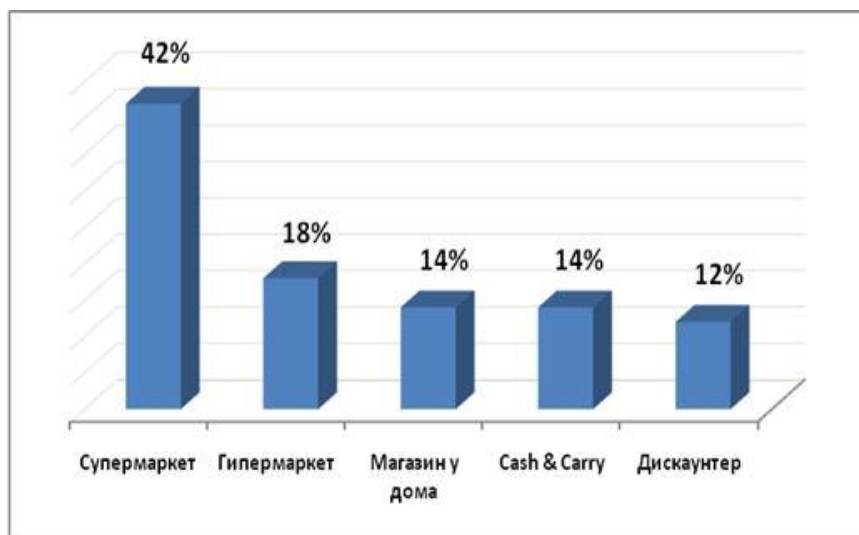


Рис.11. Основні місця здійснення покупок жителями України [«GT Partners»]

Український ринок продовольчого ритейлу поки важко назвати високо консолідованим. Сукупна частка 20 найбільших роздрібних операторів України склала лише 26%, а частка першої десятки мереж - 23%. Для порівняння: в Угорщині частка десяти найбільших мереж становить 88%, в Словенії - 99%, у Великобританії перша п'ятірка торговельних операторів займає 86%, у Німеччині - 65%. Тож в топ п'ять торгових операторів по сумарному товарообігу України увійшли: Фоззі, АТБ, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», Фуршет, Ашан, представлена на рис. 12.

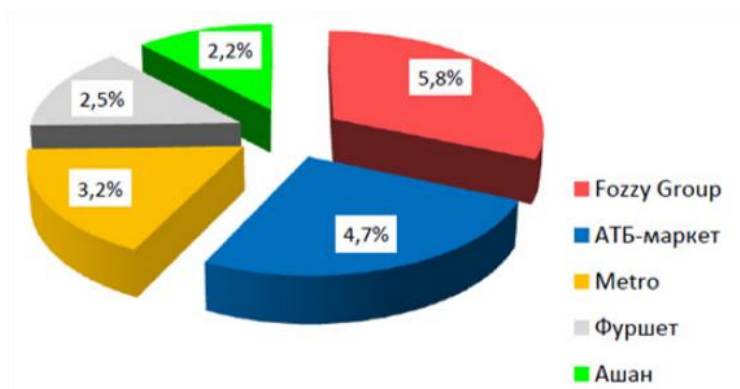


Рис.12. ТОП 5 торгових операторів України та їх частка в товарообігу країни. [«GT Partners Ukraine»]

В Україні діють понад 100 великих і маленьких продовольчих операторів - цим і пояснюється така велика фрагментація ринку. У той же час чітко визначився лідер, який протягом вже декількох років займає найбільшу частку в роздрібному

товарообігу країни, це компанія Fozzy Group. Завдяки своїй мультиформатності і великій кількості торгових точок що входять до її складу (торгові мережі «Сільпо», «Фора» і «Фоззі») в сумі наторгували близько 16 млрд. грн. В результаті, частка "Fozzy Group" в сумарному роздрібному товарообороті підприємств країни збільшилася з 4,95% в 2010 році до 5,8% в 2011.

Друге місце посіла компанія «АТБ» (Дніпропетровськ) - в 2011 році її товарообіг склав 12,96 млрд. грн., що на 46% більше, ніж у 2010 році. «АТБ» є єдиним оператором з Топ-5, який працює в дрібному форматі (всі інші 4 компанії представлені в форматі «супермаркет», «гіпермаркет» або «cash & carry»). Якщо в 2010 р. частка мережі «АТБ» в роздрібному товарообороті підприємств України становила 3,9%, то в минулому році вона збільшилася до 4,7%.

Третє місце займає «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Відкриття в 2011 році нового магазину у Львові та двох магазинів нового формату "Metro база" дозволило компанії на 4% збільшити свій товарообіг. В цілому ж частка компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» в сумарному товарообігу країни скоротилася до 3,2% (у 2010 р. вона становила 3,65%).

Товарообіг ТОП-5 компаній України наведено в таблиці 6.

Таблиця 6.

**ТОП 5 компаній в Україні по величині товарообігу [«GT Partners Ukraine»].**

№	Компанія	Центральний офіс	Сети	Формат	Товарооборот, 2010, млн. грн	Товарооборот, 2009, млн. грн	Прирост, %
1	Fozzy Group	Київ	Сільпо, Фора, Фоззі	супермаркет, магазин у дома, cash&carry	15 900	11 385	40%
2	ООО "АТБ-маркет"	Дніпропетровськ	АТБ	дискаунтер	12 960	8 900	46%
3	Metro Cash & Carry	Київ	Metro, Metro база	cash&carry	8 770	8 400	4%
4	ЗАО "Фуршет"	Київ	Фуршет, Народний	супермаркет	6 850	6 200	10%
5	ООО «Ашан Україна Гіпермаркет»	Київ	Auchan	гіпермаркет	6 000	5 660	6%

Fozzy Group відстоює лідируючі позиції за рахунок рівномірного розподілу своїх і позикових коштів, а «АТБ-маркет» - за рахунок орієнтованості на економ-сегмент. Fozzy Group і «АТБ-маркет» - єдині великі ритейлери, які активно відкривали магазини під час і після кризи.

«АТБ-маркет» - єдиний оператор формату «диска унтер» в ТОП 5 українських мереж саме економ-формату який дозволяє компанії демонструвати високі показники зростання. Відкриття дискаунтера не вимагає великих витрат на додатковий сервіс або спеціальної техніки.

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» орієнтована на підприємців, тому в 2011 році зайняла вичікувальну позицію через новий Податковий кодекс. Для «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» непоганим рішенням став новий формат магазинів-сателітів -«Metro-база» - для невеликих міст, що дозволяє економити на площах.

«Фуршет» демонструє органічний ріст, планомірно відкриваючи нові магазини. «Ашан» не продемонстрував того зростання, якого очікували аналітики в минулому році. Однак якщо він збереже ті ж темпи, то увійде в трійку лідерів до кінця 2012 року.

Лідерство за кількістю торгових точок в Україні займає мережа дискаунтерів «АТБ», що відкрила в 2009 році найбільшу кількість магазинів - 83 торгові точки. Першу четвірку рейтингу посідають: «АТБ», ЗАТ «Фоззі», ЗАТ «Фуршет» і «Пакко Холдинг».

У п'ятірку найбільших ритейлерів України увійшла також компанія «Євротек», що зуміла завдяки нескладним операціям в останні два роки об'єднати під своїм крилом більше 70 магазинів.

Великий ривок зробила компанія «Український Ритейл» (мережа магазинів «Брусниця»), яка збільшила свою мережу майже вдвічі. З'явилися й нові торгові мережі - «Добрий купець» і «Novus». У той же час з цього списку зникли деякі оператори («Велика ложка», «Вестер», «О'КЕЙ», «МД Ритейл», «Трістан», «Ален», «Олів'є»).

В цілому, в першій півсотні вітчизняних торгових операторів виявилось 27 компаній, які зуміли в кризових умовах збільшити чисельність своїх мереж, а 9 операторам довелося скоротити їх кількість.

Рейтинг ТОП 10 продовольчих операторів України за кількістю торгових точок представлено в таблиці 7.

Таблиця 7.

### ТОП 10 продовольчих операторів України за кількістю торгових точок

Место	Место в рейтинге 2009	Компания	Сети	Количество торговых точек, конец 2010	Количество торговых точек, конец 2009	Прирост 2010-2009, %	Количество открытых в 2010 торговых точек	Количество областей покрытия, 2010
1	1	ООО "АТБ-маркет"	АТБ	443	372	19%	71	15
2	2	ЗАО "Фоззи"	Сільпо, Фора, Фоззі, Буми-маркет	323	298	8%	38	24
3	3	ЗАО "Фуршет"	Фуршет, Народний	105	99	6%	8	21
4	6	ООО "Український Ритейл"	Брусниця	78	68	15%	23	5
5	5	ЗАО «Евротек»	Фреш, Арсен, Квартал, Союз, Fresh-Market	70	74	-5%	0	11
6	4	"ПАККО-холдинг"	Волак, Пакко	68	86	-21%	5	9
7	7	ООО "ЕКО"	ЕКО-маркет	68	67	1%	3	14
8	8	Yolvest Group	Наш Край, Наш Край-експресс	68	55	24%	20	11
9	9	ОАО "Квіза Трейд"	Велика Кишеня, Просто маркет, Велмарт, №1	52	48	8%	6	18
10-11	10	ІЗОВ ТВК "Дельхолод"	Рукавичка	41	43	-5%	2	1
10-11	18	Abris Capital	Барвінок	41	24	71%	18	5

Рецесія, яка вбила український роздрібний ринок з кінця 2008 року, відбилася не тільки на зниженні товарообігу і оптимізації асортименту магазинів, а й на кількості відкритих ритейлерами торгових точок.

На сьогоднішній день в Україні налічується близько 2650 сучасних магазинів, які торгують продовольчими товарами. До 2009 року їх кількість постійно зростала з динамікою від 15 до 25% в рік.

Кількість нових магазинів, відкритих в Україні в 2010 році (240 торгових точок), зменшилася на 40% в порівнянні з попереднім роком і на 46% - в порівнянні з 2008 роком. Це результат обмеження політики активної експансії, яку застосовують більшість торговельних мереж у період кризи.

Найбільше відкривалося магазинів форматів «супермаркет» (44%) і «дискаунтер» (37%). Значно меншою популярністю користувалися «магазини біля дому» (15%), гіпермаркети (3%) та cash&carry (1%).

Багато магазинів змінили вивіску в результаті операцій з поглинань: наприклад, магазини «Велика ложка» - на Rainford, "МД Продукти» - на «Добрий

Купець», «Варус-експрес» - на «Брусниця». Тому такі торгові точки в розрахунок не бралися.

Найбільш популярним регіоном країни, де відкрилася найбільша кількість магазинів стала Східна Україна, що видно з рис. 13. Тут з'явилося 37% від загального числа відкритих магазинів. Далі йдуть Західна Україна (18%), Південна Україна (17%), Північна Україна разом з Києвом (15%) і Центральна Україна (13%).



Рис. 13. Кількість відкритих магазинів в регіонах України в 2010 році [розроблено автором]

На сьогоднішній день в Києві налічується близько 260 сучасних продовольчих магазинів, які представляють 30 різних торгових мереж. Найчисельнішими з них є торгові мережі компанії Fozzy Group - «Фора» (близько 60 магазинів) і «Сільпо» (40 магазинів). Досить далеко від них відстали «ЕКО-Маркет» (20 супермаркетів) і «Фуршет» (19 супермаркетів).

Якщо говорити про представлені в Києві формати продовольчих магазинів, то рівно половина столичних торгових точок працюють у форматі «супермаркет», який «проповідують» 15 торгових мереж. На другому місці за кількістю магазинів йде роздрібний формат «магазини біля дому», в якому працюють 7 торгових мереж. У найбільшому і найбільш дорогому форматі «гіпермаркет» в Києві працюють 5 мереж (Ашан, Rainford, «Мегамаркет», «Караван» і «Країна»), які в сумі представлені 14 магазинами (правда, ще деякі торговельні мережі, що



працюють в форматі «супермаркет», мають у своєму складі магазини, які по всіх параметрах підходять під гіпермаркети).

Домінування магазинів формату «супермаркет» - це загальноукраїнська тенденція, притаманна не тільки Києву. Саме супермаркетів будувалося у нас найбільша кількість на початковому етапі розвитку цивілізованого роздрібу. У середньостроковій перспективі очікується активізація розвитку гіпермаркетів і дискаунтерів як у Києві, так і в Україні загалом. Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» з форматом cash&carry має 4 торговельних центрів.

Джерело: [www.allretail.com.ua](http://www.allretail.com.ua)

Серед основних подій, які сталися у вітчизняному ритейлі за останній час, варто відзначити зростання кількості чеків у торгових точках дисконтного формату і перехід до невеликих покупок, обумовлений необхідністю економії, зростання продажів продукції власних торговельних марок (BTM). Крім того, спостерігається оптимізація асортименту згідно споживчому попиту: збільшення асортименту товарів середнього і низького цінових сегментів на полицях, зменшення асортименту преміальних товарів. Також змінився і асортимент в роздрібних мережах, обумовлений кризою неплатежів: на полиці надходили або ж товари, виробники яких не були «затавровані» як злісні неплатники, або ті, які були у фокусі уваги споживачів.

Варто відзначити і низьку динаміку зростання торгових площ в цілому по ринку - не багато операторів дозволяли собі розширювати кількість торгових точок, деякі взагалі їх закривали через збитковість.

Головну загрозу розвитку ритейлу представляє відсутність динаміки зростання платоспроможного попиту. Показник безпосередньо пов'язаний з відновленням економіки в цілому і безпосередньо відбивається на доходах операторів ринку роздрібної торгівлі. Потенційною загрозою є зміна законодавчої та правозастосовної практики регулювання внутрішньої торгівлі. Непрямі загрози розвитку ринку зміни в Земельному та Цивільному кодексах, істотно ускладнюють процедуру покупки об'єктів нерухомості, а також зростання орендних ставок на землю на місцевому рівні.

На сьогодні ж тенденція для всіх гравців ринку загальна: скоротити витрати і збільшити або як мінімум зберегти прибутковість бізнесу. Для операторів ритейла підхід тут суто індивідуальний, оскільки у кожного свої слабкі місця.

Так як за обсягами товарообігу України «METRO Кеш енд Кері Україна» займає третє місце доцільно проаналізувати основних її конкурентів, для створення конкурентних переваг. Конкурентом під номером один є група компаній Fozzy Group, яка була заснована в 1997 році і працює в наступних галузях: оптові гіпермаркети "Fozzy", мережі супермаркетів "Сільпо", мережі магазинів біля будинку "Фора". Групи компаній Fozzy Group продемонстрували позитивні результати діяльності, які були досягнуті завдяки як розширенню кількості торгових об'єктів мереж, так і цілеспрямованій роботі по поліпшенню якості магазинів. За результатами 2010 року загальний оборот торгових мереж «Сільпо», «Фора», «Fozzy», «Біла Ромашка», «Будь здоровий» і gingo, які входять в групу компаній Fozzy Group, склав більше 16 млрд. грн., що на 37,5% вище показника 2009 року. Протягом минулого року було відкрито 26 нових торгових об'єктів «Сільпо» і «Фора», загальна кількість продуктових торгових мереж на кінець 2010 р. склало 323. Частка продажів власних торгових марок у загальному обороті мережі групи наблизилася до 10% - це на 1% більше, ніж у 2009 році. Кількість артикулів ВТМ «Премія», «Премія Select», «Повна Чаша», «Повна Чарка», «Protex» і «Зелена країна» збільшилася в порівнянні з 2009 р. на 20% до 1200 позицій. Аудиторія програми для постійних покупців «Власний Рахунок» зросла до 2,2 млн. домогосподарств - протягом 2010 р. приєдналися близько 500 тис. нових учасників. У 2010 році мережа «Сільпо» запропонувала учасникам «Власного Рахунка» винагороди на суму майже 219 млн. грн. - на 73% більше, ніж у 2009 р.

У мережах груп компаній Fozzy Group використовується підхід, при якому в центрі уваги знаходиться споживач (customer-centric marketing), він сприяє впровадженню цікавих насамперед для покупця перетворень і нововведень. Стратегічна мета розвитку ритейл напряму бізнес групи - надавати максимум з того, що споживач хоче знайти в магазині. Так, завдяки аналізу фактичної поведінки покупців в магазинах за допомогою інструментів «Власного Рахунка»

стало можливим створення програми управління категоріями. Сьогодні група у тісній співпраці з виробниками формує асортиментну політику виходячи з того, що дійсно потрібно покупцеві на полиці. «Власний Рахунок» в 2010 році почав «виплачувати» не тільки матеріальну винагороду: постійні покупці можуть отримати додаткові сервіси, які допомагають зробити відвідування магазину більш комфортним - час «пробок» в магазині, заготовки списків покупок. У 2010 році було прийнято рішення проводити під ВТМ не просто якісні товари за більш низькою ціною, а й нетипові для українського магазину продукти - це і сертифікована іспанська чорна ікра, і грузинське консервоване виноградне листя. Пропонуючи споживачеві більше, ніж він очікує від СТМ і полки супермаркету в цілому, Fozzy Group дає додатковий привід цінувати магазини і заходити в них частіше.

ТОВ «АТБ-маркет» є одним з лідерів української роздрібної торгівлі, яка була створена в 1993 році в місті Дніпропетровську. Асортимент пропонованих товарів включає близько 3700 позицій. АТБ є дискаунтером продуктів харчування та непродовольчих товарів. До кінця 2003 року було відкрито 85 магазинів в 12 містах України. В кінці 2006 року мережа магазинів АТБ мала 169 магазинів в 38 українських містах. З 2007-2008 рр. було відкрито 123 нових магазини АТБ. На даний момент працює понад 530 магазинів в 153 містах в 15 регіонах України. Компанія в 2009-2010 роках була офіційно визнана як лідер роздрібної торгівлі завдяки різкому розширенню.

Особливу увагу привертає розвиток власної служби логістики. Компанія є власником найбільшої національної комплексної логістики, яка складається з чотирьох розподільних центрів, три з яких розташовані в Дніпропетровську, та один в Донецьку. Розподільчий центр забезпечує поставки в усі магазини торгової мережі АТБ а також здійснює планування, організацію та облік товарних потоків на території Центральної, Східної, Північної та Південної України.

Товарообіг роздрібної мережі АТБ в 2010 році склав 13млрд. грн. Більше 1 мільйона українців роблять покупки в АТБ кожен день, і більше 350 мільйонів покупців в рік обслуговується роздрібною мережею.

«Фуршет» заявивши про себе у 1992 році відкриттям декількох невеликих супермаркетів «Ля Фуршет», стрімко зростав та розвивався. Наприкінці 90-х рр. керівництво ПрАТ «Фуршет» прийняло рішення про укрупнення мережі. У грудні 1998 року у центрі Києва, на Подолі, відкрився перший національний оптово-роздрібний магазин «Фуршет», ознаменувавши тим самим початок ери вітчизняних супермаркетів.

Сьогодні мережа «Фуршет» налічує 117 магазинів - 108 магазинів у всіх регіонах України, у тому числі 6 супермаркетів-ресторанів «Гурман-Фуршет» та 1 мінігіпермаркет «Народний». Жителі Києва можуть скористатися послугами інтернет-магазину «Фуршет».

У 2010 році ПрАТ «Фуршет» почало працювати над розвитком мережі супермаркетів нового формату - «Народний». Перший торговий об'єкт під такою назвою відкрився 4 червня у Києві у торговому центрі «Даринок». Торгова площа нового супермаркету складає 6100 кв.м., асортимент – більш ніж 40 000 найменувань товарів за низькими цінами. Поруч із супермаркетом «Народний» знаходиться безкоштовна парковка на 800 місць.

Торгова площа супермаркетів «Фуршет» становить від 800 до 9000 кв.м., асортимент – близько 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів від більш ніж 1000 вітчизняних і зарубіжних постачальників.

Близько 80% асортименту магазинів «Фуршет» становлять товари вітчизняного виробництва. Мережа має власні м'ясопереробні, пельменні, кондитерські, кулінарні, рибні виробництва та пекарні.

Компанія «Фуршет» виробляє товари під власними торговими марками «Фуршет» і «Народна»: консервація, соки, соняшникова олія, крупи, кондитерські вироби, пельмені, вареники, товари промислової групи.

Мережа працює без посередників - товари потрапляють на полиці торгового залу за принципом «виробник-магазин», що забезпечує низьку ціну, свіжість і якість.

Щодня супермаркети «Фуршет» відвідують понад півмільйона покупців. У першу чергу їх приваблює висока якість товарів, низькі ціни, численні акції та програми лояльності.

У мережі діє Єдина Дисконтна Програма, соціальна програма для пенсіонерів. «Фуршет» регулярно проводить благодійні акції, спрямовані на підтримку дитячих будинків, національні та міжнародні волейбольні турніри, підтримує дворовий футбол.

В 1961 Жерар Мюльє відкриває свій перший магазин Ашан в Рубе (північ Франції), в кварталі «Високі поля», який і дав назву підприємству. В 2007 АШАН впроваджує нову для України концепцію - «Гіпермаркет-дискаунтер». Це найнижчі ціни на весь асортимент магазину. Його мета - покращувати купівельну спроможність своїх клієнтів. АШАН завдає справжній «Удар по цінах» у містах, де він представлений - Києві, Донецьку, Кривому Розі, Запоріжжі, Львові.

Вхід до магазину є вільним для всіх. АШАН не робить реклами, вважаючи за краще вкласти ці кошти в збереження максимально низьких цін. «Наша найкраща реклама - це наші низькі ціни на весь асортимент».

АШАН пропонує своїм клієнтам надзвичайно широкий вибір: продукти харчування, серед яких: свіжеспечений гарячий хліб з хрусткою скоринкою, традиційні пиріжки, широкий асортимент риби українських, балтійських, французьких виробників тощо. В цілому, це - якісні свіжі продукти, що відповідають найвищим санітарним вимогам; товари для дому - меблі полегшеної конструкції, дивани, широкий асортимент побутової техніки: чайники, мікрохвильові печі, холодильники тощо; товари для відпочинку – комп'ютери та телевізори від найпростіших до найсучасніших, а також широкий вибір книжок та іграшок для діточок; одяг для всієї родини та на будь-який гаманець; сезонні товари - товари для дачі та відпочинку на відкритому повітрі, святкові товари.

В підсумку, під одним дахом АШАНу можна знайти величезний вибір різних груп товарів. Завдяки уважному персоналу, готовому відповісти на всі запитання, кожен клієнт відчуває себе найважливішим і найбажанішим.

Головна мета АШАН в Україні – відкрити свої концептуально нові магазини в усіх регіонах країни, надаючи при цьому перевагу співпраці з українськими виробниками та постачальниками, сприяючи створенню робочих місць. На сьогодні компанія Ашан Україна надала робочі місця понад 3 000 особам, які пройшли попереднє навчання згідно з методиками та цінностями компанії.

Мережа гіпермаркетів АШАН присутня в 13 країнах світу, серед яких країни ЄС, Росія та Китай. Вона представлена 4 спеціалізованими напрямками – гіпермаркети, супермаркети, банк та нерухомість.

### **2.3. Дослідження маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.**

Досягнення та втримання конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи при цьому баланс інтересів споживачів товарів (послуг) підприємства та отримуючи бажаний розмір прибутку є головним завданням в умовах ринкової економіки.

Кожне підприємство, яке працює на українському ринку прагне постійно розвиватися для досягнення нових цілей. Важливим елементом у розробці стратегії розвитку підприємства є проведення оцінки стану підприємства, його конкурентних переваг.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» на ринку України буде застосована теорія маркетингового міксу, а саме оцінено такі засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства як товар, ціна, місце та просування.

Компанія «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» однією з перших серед міжнародних торговельних мереж, яка вийшла на український ринок. Нині ринок оптової та роздрібною торгівлі в Україні розвивається дуже швидко і стає дедалі привабливішим для інших гравців. Відомі міжнародні мережі гіпермаркетів та супермаркетів заявили про своє бажання увійти на український ринок і навіть зробили перші кроки.

Аналізуючи діяльність «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» на ринку, можна зробити висновок, що компанія однаково багато уваги та зусиль приділяє усім чотирьом засобам забезпечення конкурентних переваг над іншими «гравцями» ринку.

Одним з найважливіших способів втримання конкурентних переваг, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» вважає переваги за допомогою товару. Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» самостійно не виробляє товарів, сферою діяльності компанії в Україні, так само як

і в інших країнах присутності Метро - є продаж товарів придбаних у постачальників або напряму у виробників.

Постійно аналізуючи потреби професійних Клієнтів, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» велику увагу приділяє асортименту товарів, які продаються у торгівельних центрах, намагається його формувати в залежності від особливостей та уподобань різних регіонів України.

Метро постійно переглядає асортимент товарів відповідно до змінних потреб клієнтів. Слідуючи цьому правилу, у 2010 році Метро запропонувало своїм Клієнтам органічні фрукти та овочі, понад 40 найменувань охолодженої океанічної риби та морепродуктів, базовий асортимент для приготування суші, аргентинську яловичину. Також було розширено найменування товарів для професійного прибирання та дезінфекції. У двох київських торгівельних центрах були відкриті власні пекарні.

Для того, щоб забезпечити перевагу над іншими конкурентами, які працюють на ринку, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» також розробило та втілило в життя стратегію виробництва товарів під власною торговою маркою. Завдяки цьому Метро має змогу напряму здійснювати замовлення товару та контролювати увесь процес його виробництва. Виробництво здійснюється за результатами тендерів. До участі в тендерах на виробництво товарів під власними торговими марками запрошують найкращих вітчизняних та іноземних виробників, кожен з яких є досвідченим фахівцем у своїй галузі. За результатами тендера відділ контролю якості перевіряє умови виробництва та зберігання продукції і затверджує еталон продукту, після чого проводить регулярні перевірки продукції на відповідність еталону та гігієнічному статусу.

На сьогодні METRO Group володіє понад 100 власними торговими марками в різних категоріях продовольчих та непродовольчих груп для продажу винятково в торгових мережах, що належать компанії: METRO Cash & Carry, Real, Media Markt.

Найбільш відомими марками «МЕТРО Кеш Енд Кері» в Україні є: «Аго», «METRO Quality», «Natura Verde», «Alaska» тощо. Однією з переваг роздрібних торгових марок для покупців є відповідність рівня якості та ціни потребам

клієнтів. Так, наприклад, «Аго» - якість за найкращою ціною для оптових клієнтів, «METRO Quality» - товари найвищого гатунку для ресторанів за найприйнятнішими цінами, «H-Line» - професійне рішення для готелів за найкращими цінами. Ще одна перевага - стабільна контрольована якість.[ТВОЯ УЛЮБЛЕНА КНИЖКА]

Наразі «METRO Кеш енд Кері Україна» пропонує 3000 найменувань продовольчих та непродовольчих товарів під 17 власними торговими марками. Їх виробляють 182 компанії, серед яких 145 – українські. В 2009 році обсяг продажів власних торгових марок склав 8.1% від загального обсягу продажів. Їх частка в загальному обсязі продажів компанії склала 10% у 2010 році. В 2012 році «METRO Кеш енд Кері Україна» планує збільшити її до 12%. В Україні власні торгові марки представлені в магазинах METRO з 2003 року.

У 2011 році «METRO Кеш енд Кері Україна» виводить на український ринок нову власну торгову марку Fine Dreaming. Під цією маркою компанія пропонує понад 30 найменувань товарів для особистого догляду та гігієни. Під брендом Fine Dreaming в центрах оптової торгівлі METRO вже представлені спреї та лосьйони для засмаги та після засмаги, гелі для душу, піна для ванни, рідке мило, шампуні. Якість продукції відповідає рівню світових А-брендів, наприклад Nivea, Pantene, Palmolive. При цьому вартість товарів Fine Dreaming до 20% нижча.

Стабільно високу якість всієї лінійки товарів забезпечують німецькі виробники під наглядом відділу з контролю якості «METRO Кеш Енд Кері» International. Всі товари Fine Dreaming мають привабливий та стильний дизайн.

Торгова марка запроваджується у 28 країнах METRO під координацією «METRO Кеш Енд Кері» International, Дюссельдорф, Німеччина.

Розвиток власних торгових марок є одним з стратегічних завдань Метро. Відмінними характеристиками всіх власних брендів є ретельно підібраний асортимент, чітка орієнтація на клієнта та максимально можливі низькі ціни. Запроваджуючи марку Fine Dreaming Метро надає клієнтам - представникам роздрібною торгівлі, ще одну конкуренту перевагу.



Fine Dreaming є суб-брендом власної торгової марки Fine Food, яка була створена для задоволення професійних потреб «магазинів на розі», кіосків та немережових продовольчих магазинів.

Наразі торгівельні центри METRO в Україні пропонують наступні товари під власною торговою маркою Fine Food: хліб, йогурти, сметану, сири, майонез, заморожені овочі та овочеві суміші, солону та копчену рибу, сосиски, олію, напівфабрикати, мюслі, солодку воду, екзотичні горіхи та фрукти. Асортимент марки поступово розширюється.

Згідно міжнародної стратегії, затверджені наприкінці минулого року, «METRO Кеш енд Кері Україна» розвиває шість стратегічних власних торгових марок: Aro, Fine Food, Sigma, Rioba, H-Line і Noreca Select.

Власні торгові марки компанії розробляються у тісній співпраці з професійними клієнтами, згідно їх вимог до якості, функціональності, упаковки та ціни продукції. Кожний бренд METRO пропонує готові бізнес-рішення одній або декільком цільовим групам клієнтів: представникам сегменту HoReCa, роздрібною торгівлі чи офісів.

Наступним важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності є ціна. Метро обрало переваги за рахунок ціни товару в формуванні конкурентних переваг. Діяльність компанії спрямована на задоволення потреб професійних клієнтів, для яких одним з найважливіших факторів є ціна товару, від якої безпосередньо залежить розвиток бізнесу. До 1 лютого 2012 року у магазинах METRO по всій Україні проходить акція «Низька ціна гарантована». У рамках акції «METRO Кеш енд Кері» гарантує низькі ціни на 900 ключових позицій як продовольчої, так і непродовольчої групи з обумовленого переліку, що включає найпопулярніші товари відомих торгових марок. За умовами акції клієнт, що надасть фіскальний чек іншій торгівельній мережі свого міста з ціною нижчою за ту, що пропонує METRO, має право на отримання ваучера на суму в розмірі 2-кратної різниці закупівельної ціни товару від ціни METRO.

Торгівельні центри METRO мають на меті зробити співпрацю з клієнтами не тільки вигідною, але й цікавою. Саме для цього щовихідних в METRO на Клієнтів чекає особлива знижка, починаючи від 10% і вище на різноманітні групи товарів.

Щотижня складається новий перелік акційних товарів, до якого входять як продовольчі, так і непродовольчі товари. Акції вихідного дня наслідують один з головних принципів METRO - багатство асортименту. Тому вибір завжди дуже різноманітний і обов'язково задовольнить потреби всіх груп клієнтів. Професійний підхід до відбору акційних пропозицій допоможе Клієнтам вигідно придбати необхідний товар.

«METRO Кеш енд Кері Україна» ставить перед собою амбіційну мету - стати ціновим лідером ринку. Забезпечення стабільно низьких цін для покупців є одним із ключових пріоритетів компанії. Для успішного досягнення цієї цілі було переглянуто та внесено зміни до двох інструментів ціноутворення, а саме звірки цін та встановлення регіональних цін. Цього року компанія продовжила проводити звірку цін на ключовий асортимент в усіх торговельних центрах. Нововведенням стане проведення звірки цін на понад 10 000 артикулів товарів, що не входять до ключового асортименту. Ціни на ці артикули будуть встановлюватись згідно спеціального регіонального поділу, відтепер запровадженого у компанії.

Компанія також приділяє увагу і лояльним клієнтам, що постійно закупають великі обсяги продукції. Для них продовжують діяти програми індивідуальних знижок, а з цього року ще прайс-листи, згідно яких, розмір знижки визначається обсягом закупівель клієнта.

«METRO Кеш енд Кері Україна» спільно з мережею ресторанів «Козирна Карта» проводить акцію для власників Золотої картки клієнта METRO. У період проведення акції з 19 жовтня по 19 листопада 2011 року кожен власник Золотої картки клієнта METRO, що зробить покупку на суму 1500 грн. з ПДВ і більше одним чеком, отримає разову знижку 30% на все меню, включаючи алкоголь та тютюн, у вибраних ресторанах мережі «Козирна карта» у Києві.

Флаєр зі знижкою можна отримати при наявності чеку на суму від 1500 грн. та Золотої картки покупця у відділі касового контролю в одному з чотирьох торгових центрів METRO, розташованих у Києві. Знижкою можна буде скористатися у таких ресторанах, як «Мамбо», «Хінкалі», «Тюбетейка», «Ані» та «Нірвана».

Наступним інструментом забезпечення конкурентоспроможності є просування. Основним елементом комплексу просування є прямий маркетинг у вигляді прямої поштової розсилки спеціалізованого видання каталогів під назвою «Метро Пошта» - спеціальні каталоги, що містять понад 300 «гарячих» пропозицій, дійсних протягом двох тижнів за найкращими цінами на ринку, інформацію про новинки які з'являться на полицях торгівельних центрів, акцій які компанія проводить спільно з постачальниками. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» не витрачає коштів на загальнонаціональну телевізійну рекламу, вважаючи це неефективним. За три місяці до відкриття нового торгового центру та протягом шести місяців після відкриття використовується зовнішня реклама, реклама на радіо, локальна телереклама на місцевих каналах, участь у виставках та конференціях. Відкриваючи новий магазин, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» попередньо вивчає та аналізує перелік компаній які розташовані у певному радіусі та пропонує їм стати клієнтами «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» ще до відкриття. А потім використовують пряму поштову розсилку.

Принципова відмінність «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» від роздрібних супермаркетів полягає у тому, що кожен, хто хоче стати клієнтом цієї мережі, повинен отримати спеціальну картку, без якої неможливо увійти до торгового центру. Щоб стати власником такої картки потрібно бути зареєстрованою юридичною особою або приватним підприємцем та повідомити інформацію про себе: назву підприємства, адресу, телефон тощо. Таким чином компанія отримує унікальну базу даних про своїх клієнтів, вона, може простежити історію покупок кожного клієнта: що він купує, як часто, і відповідно до цього формувати спеціальні пропозиції і просувати їх за допомогою директ маркетингу, розсилаючи їх за вказаними адресами. Наприклад для сегмента HoReCa публікують також спеціалізовані каталоги з «гарячими» ціновими пропозиціями: вин та гастро обладнання, проводять спеціалізовані майстер-класи.

Компанія тестує можливості sms-маркетингу, що особливо актуально для представників торгівлі, адже вони можуть якнайшвидше дізнатися про спеціальні цінові акції. Зворотний зв'язок з клієнтами налагоджений також через

співробітників компанії, які напряму та через «гарячу лінію» спілкуються з клієнтами.

Компанія постійно шукає нові шляхи для зміцнення партнерських відносин зі своїми клієнтами. Зокрема, нещодавно спільно з одним із українських банків було запроваджено програму кредитування «METRO Кеш енд Кері Україна». В її рамках будь-який покупець може безкоштовно в одному з торгових центрів METRO оформити кредитну картку, на яку можна купувати товари в мережі на суму до 10 тис. грн. (власникам «Золотої карти» - до 30 тис. грн.). Перші 10 днів після купівлі користування кредитом безкоштовне, потім на залишок боргу нараховують 2% щомісячно. Програма є вигідною для усіх сторін: «METRO Кеш енд Кері Україна» збільшує обсяги продажу, банк залучає додаткових бізнес-клієнтів, покупці мають змогу відстрочити оплату. Близько 100 тис. клієнтів замовили кредитні картки, з них 75 % уже скористалися кредитом.

У 2011 році було запущено проект «Академія торгівлі», який тепер працює у всіх магазинах в 20 містах. У рамках проекту надаються безкоштовні консультації з ведення бізнесу представникам дрібно роздрібної торгівлі, а також допомога в переобладнанні магазинів. Починаючи з цього року HoReCa клієнтам пропонуються програми індивідуального розвитку. В планах компанії продовження впровадження нових програм лояльності, а також додаткових безкоштовних послуг для професійних клієнтів.

Компанія «METRO Кеш енд Кері Україна» організовує різні благодійної акції наприклад «Врятуймо серце дитини!». Кожен покупець підгузків власної торгової марки Fine Dreaming робитиме внесок у підтримку Київського міського центру серця. Метою проведення благодійної акції «Врятуймо серце дитини!», що проходить під гаслом «Подаруймо дітям радість життя!», є надання допомоги Київському міському центру серця для фінансування термінових операцій немовлятам і дітям з вадами серця віком до 7 років. В акції бере участь продукція власної торгової марки Fine Dreaming, під якою магазини компанії «METRO Кеш енд Кері» пропонують якісні товари для персонального догляду та гігієни за доступними цінами. компанія перераховує на спеціальний рахунок 5 грн. з кожної проданої пачки дитячих підгузників торгової марки Fine Dreaming

Компанія METRO бере участь в виставках, так наприклад, під час виставки «Весь світ харчування» відбулася церемонія нагородження переможців першого в Україні незалежного рейтингу «Кращий постачальник ресторанного бізнесу - 2011».

Вітчизняні шеф-кухарі визначили імена тих партнерів, які допомагають їм творити справжні кулінарні шедеври. Переможців було визначено шляхом таємного голосування учасниками «Київської асоціації шеф-кухарів». Приємно, що серед лауреатів премії неодноразово згадувалася компанія «METRO Кеш енд Кері Україна».

Зокрема, компанія була визнана кращим постачальником екзотичних овочів та фруктів в Україні та отримала дипломи в номінаціях «Кращі товари для випічки», «Кращі товари для кондитерського виробництва», «Краща оливкова олія» та «Кращі місцеві овочі та фрукти».

Ще одним з проектів - проект обслуговування клієнтів - «Ваша потреба - наша робота». В рамках проекту «ТОП-10 клієнтів» Керівник відділу та його заступник протягом трьох місяців відвідують 10 ключових клієнтів, які здійснюють найактивніші закупівлі у даному відділі. Працівники METRO ініціюють особисті зустрічі з такими клієнтами, під час яких прагнуть більше дізнатися про потреби клієнтів, їх побажання та зауваження. Кожні три місяці перелік ТОП-10 клієнтів змінюється. Проект здійснюється у відділах продовольчих товарів і спрямований на виявлення рівня задоволеності професійних клієнтів, розуміння, що потребує удосконалення та підвищення рівня продажів.

Окремий вхід для Золотих клієнтів враховуючи те, що наші клієнти Золотої карти купують переважно продовольчі товари, то з метою заощадити їх час у пошуку необхідних продуктів, у магазинах «METRO Кеш Енд Кері» для них працює окремий вхід. Через новий вхід, що розташований біля каси для клієнтів Золотої карти, вони одразу потрапляють у відділи свіжих продуктів та продовольчу зону. Вхід знаходиться напроти паркування для Золотих клієнтів. Двері відкриваються за допомогою Золотої картки, яку необхідно відсканувати у спеціальному пристрої. Інструментом забезпечення конкурентоспроможності є

місце. Одним з додаткових сервісів стала послуга з доставки товарів, якою щотижня користуються близько 2 тис. клієнтів «METRO Кеш енд Кері Україна». Служба доставки METRO - це гарантія надійності, своєчасності, стабільності. Замовлений товар в найкоротший термін буде без перешкод доставлено за вказаною адресою. Ціна транспортування відносно низька і залежить лише від двох факторів: кілометражу та поверху, на який необхідно буде піднімати товар. Також служба доставки має наступні переваги: принцип роботи «від дверей до дверей», тобто Вам потрібно лише розрахуватися за товар (доставку), а все інше забезпечать наші співробітники; виконання замовлення в найкоротший термін; співробітники служби завжди обережні і уважні до товарів, адже довіра і спокій клієнта понад усе.

Служба доставки METRO допоможе вирішити проблему транспортування великогабаритних товарів, придбаних в METRO. Легко і надійно а головне, абсолютно безкоштовно. Враховуючи побажання наших клієнтів, досить великий перелік продукції для безкоштовної доставки було переглянуто, розширено і доповнено.

Спеціалісти з продажів «METRO Кеш енд Кері Україна» проводять консультації з метою ще якіснішого обслуговування професійних клієнтів, починаючи з листопада 2007 у всіх магазинах METRO введено нову посаду - консультанти з продажів. Згідно проекту, у кожному магазині працює штат з 9 консультантів з продажів, що проходять спеціалізовані тренінги з продажів, знання продукції та специфіки роботи METRO. Консультанти з продажів працюють у наступних напрямках, надаючи професійні поради клієнтам по: відео та аудіотехніці; офісній техніці; побутовій техніці (включаючи гастро обладнання).

Для клієнтів METRO впроваджено ще одну нову послугу «інформаційні пункти» - відтепер, завдяки роботі інформаційних пунктів, що розташовані в торгових центрах біля кожного відділу, вони можуть швидко отримати інформацію про: ціни; розташування продовольчої та непродовольчої групи товарів; розташування відділів; наявність товарів; після продажний сервіс; доставку; послуги банку для клієнтів METRO; вакансії магазину.

Торгові центри «METRO Кеш енд Кері Україна» по всій Україні відкриті для клієнтів 24 години на добу. Тепер всі клієнти METRO можуть купувати в ТЦ в зручний для них час, а під час технічної перерви на касах з 23:40 до 0:10 для них пропонуються безкоштовні безалкогольні напої та кава.

Клієнти METRO можуть скористатись послугою - виклик таксі на «Вході клієнта» та у відділі роботи з клієнтами. Послуга є безкоштовною - клієнт сплачує лише вартість перевезення. Окрім того, на паркуванні організовано спеціальні місця для таксі.

Знаючи діючі маркетингові інструменти що використовуються для конкурентних переваг над іншими ритейлорами, частки ринку, товарообіг, площу та кількість торгових точок, можливо зробити попередній висновок, що компанія веде жорстку боротьбу за клієнта з цілю отримати прибуток та залучити нових покупців.

Для стратегічного планування розвитку «METRO Кеш енд Кері Україна» та вирішуючи проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, великої кількості конкурентів, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більшу частку ринку. Тому необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів. Інструментом стратегічного управління, що оцінює в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

Аналіз конкурентних переваг за допомогою SWOT-аналізу, виділивши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для «METRO Кеш енд Кері Україна», дасть можливість перетворити слабкості у силу, а погроз - у можливості.

Сильні сторони це внутрішні здібності, що допомагають компанії досягнути її цілей.

1. Зарубіжний досвід керування компанією та високий позитивний імідж.

2. Позитивні відносини з державою та налагоджені зв'язки з громадкістю, співпраця з зарубіжними та національними виробниками.

3. Чітка сегментація ринку покупців.

4. Власні торгові марки розгалужені під кожного клієнта.

5. Високий рівень якості продукції та наявність сертифікатів на неї.

Слабкі сторони це внутрішні елементи, що можуть завадити компанії досягнути цілей.

1. Низьке просування власних торгових марок.

2. Слабке територіальне розташування через відсутність інфраструктури, недостатнє покриття торговими точками, низький оптимальний асортимент продукції.

3. Слабке виконання функцій маркетингу, недостатній організаційний зв'язок з іншими відділами компанії.

4. Тривалий процес прийняття рішень, низька комунікація.

Можливості це область купівельних потреб або потенційної зацікавленості, у яких компанія може працювати з прибутком для себе.

1. Вихід з рецесії.

2. Економічне зростання ринку України.

Загрози це труднощі, що виникають через несприятливі тенденції до явища, здатні викликати зниження виручки або прибутку.

1. Поява нових ритейлерів на ринку України.

2. Сезонність, актуальність, товарного залишку, асортименту.

3. Часті зміни законодавства України.

Аналізуючи слабкі сторони компанії можемо зазначити, що непоінформованість про власні торгові марки є слабкою стороною оскільки асортимент власних торгових марок перевищує 3000 одиниць які позиціонуються на окремого клієнта, тобто інший клієнт не зможе придбати даний вид продукції без додаткової інформації.

Слабке територіальне розташування виникло в результаті відкриття торгових центрів в обласних центрах з населенням більше 300 тис., без дослідження розташування земельної ділянки, з 2010 року компанія прийняла рішення



відкривати МЕТРО-бази в містах з населенням більше 200 тис. в орендованих приміщеннях на границі міста. Дана стратегія не може задовольнити потреби інших клієнтів в інших містах без інфраструктури транспорту.

Слабке виконання функцій маркетингу в компанії зв'язаний з тим, що відділ працює окремо від відділу закупок, і змушений просувати продукцію яка не задовольняє потреби споживача а лише ту що закупив відділ закупок. Проблема в актуальному асортименті по доступним цінам в достатній кількості полягає у так званому «пізньому доході» постачальник зобов'язаний сплатити відсоток від загального товарообігу компанії МЕТРО, відповідно постачальник закладає даний відсоток у закупівельну ціну, в результаті товар є не конкурентоздатний на полицях компанії МЕТРО. Тому постачальники часто пропонують морально застарілий товар по нищим цінам що задовольняє і постачальника і менеджера по закупівлі, не думаючи про інтереси споживача.

Тривалий процес прийняття рішень в компанії призводить до повільного орієнтування на споживача, це пов'язано з великими масштабами компанії, недостатньою комунікацією між відділами, виконання поставлених цілей самостійно кожним відділом без погоджень та без врахувань ризиків інших залежних відділів.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

Отже, об'єктом дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» (надалі - МЕТРО Україна), яке входить до складу METRO Group (МЕТРО Груп), четвертої найбільшої в світі торгівельної компанії, головний офіс якої знаходиться у місті Дюссельдорф, що в Німеччині.

МЕТРО Україна вийшло на український ринок у 2002 році, розпочавши свій впевнений розвиток.

Згідно своєї концепції, компанія «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» працює лише з юридичними особами та фізичними особами підприємцями, яких можна поділити на три цільові сегменти клієнтів: ресторанний бізнес ( готелі, ресторани, кафе, заклади громадського харчування); торговці (власники невеличких магазинів біля дому); офіси, сервісні компанії.

На сьогодні Метро Україна відкрило 31 торговельний центр в різних регіонах України та згідно планів керівництва компанії планує подальший розвиток.

Продажі компанії в Україні з моменту її заснування і включно до 2008 року швидко зростали через інтенсивну експансію. Однак, в 2009 році, незважаючи на відкриття нових торгових центрів обсяги продаж скоротилися до рівня нижче 2007 року. Причинами цього були низькі темпи розвитку економіки України, обвал національної грошової одиниці, світова економічна криза та інші фактори, які значно знизили купівельну спроможність клієнтів.

На сьогодні ринок оптової та роздрібної торгівлі в Україні розвивається дуже швидко і стає дедалі привабливішим для інших «гравців». Відомі міжнародні мережі гіпермаркетів та супермаркетів заявили про своє бажання увійти на український ринок і навіть зробили перші кроки.

Досягнення та втримання конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи при цьому баланс інтересів споживачів товарів (послуг) підприємства та отримуючи бажаний розмір прибутку є головним завданням в умовах ринкової економіки.

В рамках дослідження було проведено аналіз конкурентних переваг за допомогою SWOT-аналізу, який дозволив виділити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Було виділено наступні сторони, що допомагають компанії досягнути поставлених цілей.

1. Зарубіжний досвід керування компанією та високий позитивний імідж.
2. Позитивні відносини з державою та налагоджені зв'язки з громадкістю, співпраця з зарубіжними та національними виробниками.
3. Чітка сегментація ринку покупців.
4. Власні торгові марки розгалужені під кожного клієнта.
5. Високий рівень якості продукції та наявність сертифікатів на неї.

Серед слабких сторін компанії, на підставі проведеного дослідження, можна виділити наступні:

1. Низьке просування власних торгових марок.

2. Слабке територіальне розташування через відсутність інфраструктури, недостатнє покриття торговими точками, низький оптимальний асортимент продукції.

3. Слабке виконання функцій маркетингу, недостатній організаційний зв'язок з іншими відділами компанії.

Таким чином, компанії є над чим працювати, в тому числі у сфері впровадження нових маркетингових інструментів для подолання слабких сторін та подальший розвиток сильних для втримання конкурентних переваг та ринку.

Слабкою стороною Метро Україна є низьке просування власних торгових марок. Чомусь так склалося, що покупці вважають товари виготовлені під власною торговою маркою менш якісними і саме тому дешевшими. Тому вважаю, що компанії необхідно розробити комплекс маркетингових заходів, які допоможуть переконати покупців в тому, що якість товарів виготовлених під власною торговою маркою нічим не поступається, а часто є навіть кращою від аналогічного товару випущеного під маркою відомого виробника.

Наступною проблемою є проблема слабого територіального розташування через відсутність інфраструктури, яка може бути вирішена через відкриття нових торгових точок з створенням та/або використання роботи так званих «девелоперів» - групи фахівців, які здійснюють введення закладу в дію. Відкриттю нового магазину повинна передувати розробка торговельної концепції як системи поглядів на формування і розвиток торговельної мережі в нових конкурентних умовах.

Дане питання буде детально розглянуте та проаналізоване в наступному розділі.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВИХ МЕТОДІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Впровадження концепції холістичного маркетингу в діяльності мережевих торгових підприємств.**

Безліч змін, які відбувалися за останнє десятиліття, потребують іншої практики маркетингу і ведення бізнесу в цілому. У компаній з'являються нові можливості, здатні змінити її підхід до здійснення маркетингової діяльності. Компаніям потрібен свіжий погляд на те, як працювати і як конкурувати в новому маркетинговому середовищі.

Питання удосконалення маркетингу та його паралельний розвиток з ринком є важливим сьогодні. Цьому питанню приділяли увагу безліч науковців як іноземних, так і вітчизняних. Як зазначає Ф. Котлер, «сучасний ринок – зовсім не той, що колись», під впливом великих, іноді взаємозалежних соціальних сил, що створюють нові види поведінки, нові можливості, а отже, й нові проблеми, на ринках відбуваються радикальні зміни: застосовуються нові технології, відбувається глобалізація та приватизація, збільшується ринкова влада покупців та посилюється конкуренція. Все це призводить до різних нововведень у сутність маркетингу та в його управління.

На думку автора, у XXI ст. успіху досягають ті компанії, які зможуть здійснювати зміни в маркетингу разом зі змінами на своєму ринку і всьому ринковому просторі.[ Котлер Ф., Келлер К.Л. Павленко А.Ф. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.:Хімджест, 2008. – 720 с. 2. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход. – К.:]

Якщо звернути увагу на те, що є різні концепції, які може використовувати організація, такі як: виробнича, товарна, збутова, маркетингова, то маркетологи XXI столітті усвідомлюють потребу у всеосяжному, системному підході, не обмеженому традиційним застосуванням маркетингової концепції.

Одним з таких нових напрямків - є холістичний маркетинг. Назва даного напрямку походить від терміну холізм (лат. holos - цілий, увесь) - «філософія цілісності» - напрям у сучасній західній європейській філософії, який розглядає

цілісність світу як наслідок творчої еволюції, що спрямовується нематеріальним і непізнаваним «фактором цілісності». Поняття холізму було введено південно-африканським військовим та державним діячем Яном Смутсом у книзі «Еволюція особистості» (1926). Холізм як вчення було засновано Джоном Скоттом Холдейном у книзі «Філософські основи біології» (1931).[ <http://uk.wikipedia.org/wiki>]

Ф.Котлер вважає, що холістичний маркетинг більш цілісно, «холістично» розглядає соціальний простір, до якого належать споживач, власники й працівники компаній. Маркетинг охоплює не тільки канали збуту, а й постачання, є не окремою функцією, а рушійною силою компанії. На думку цього науковця, маркетинг не повинен ділити ринок і підприємство на частини, а має сприймати їх цілісно [1.Котлер Ф., Триаз де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 190 с.].

На межі XX і XXI століття питання про економічну ефективність і окупність витрат на маркетингові заходи поставало вкрай гостро. Чи буде впровадження нової маркетингової концепції ефективним капіталовкладенням, яке в найближчій перспективі дасть високі дивіденти? В той час, як багато підприємств і цілі галузі знайшли можливості скорочення розміру більшості виробничих видатків, витрати на маркетинг та їх питома вага у структурі витрат підприємств стрімко зростали. Від 2002 році провідні міжнародні професійні організації маркетингологів, такі як American Marketing Association та Academy of Marketing Science назвали дослідження з вимірювання економічної ефективності маркетингу головним науковим пріоритетом. Питання ефективності маркетингової політики нерозривно пов'язане з іншим - наскільки маркетинг є і може бути ефективним інструментом управління організацією. Якою мірою маркетинг може бути корисним для створення і підтримки конкурентної переваги і досягнення цілей підприємства?

Оскільки успіх підприємства, особливо у довгостроковій перспективі тепер визначається в першу чергу вмінням створювати і доносити нову споживчу цінність (за що і відповідає маркетинг), то доречно припустити, що і ефективність підприємства тепер більшою мірою визначається ступенем ефективності, з якою

реалізується маркетингова політика. Тому пошук ефективних способів реалізації маркетингової політики є актуальним завданням для підприємств в умовах ринкової економіки. [Робул Юрій Володимирович Холістична концепція ефективного маркетингу [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mimi/2011\\_4\\_2/2\\_9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_4_2/2_9.pdf)]

В межах холістичної концепції показник ефективності маркетингової політики повинен будуватись довкола здатності організації створювати нові цінності і доносити їх споживачеві, адаптувати поведінку споживачів до планів компанії і створення інновацій. Цей показник повинен включати:

1. Економічний ефект від маркетингових заходів у короткі та середньострокові перспективи - як збільшення обсягу продажу в результаті маркетингових заходів.

2. Економічний ефект від маркетингової діяльності у довгостроковій перспективі - як результат інвестицій у створення і підтримку бренду та інших нематеріальних ринкових активів, або створення тимчасової монополії.

3. Економічний ефект від створення та (або) впровадження ринкових інновацій.

4. Довгостроковий ефект від маркетингової політики на конкурентоспроможність підприємства: розвиток персоналу, групової динаміки та злагодженості колективу.

5. Ефект від маркетингової політики на розвиток галузі, ринку і споживання, підвищення якості життя і розвиток суспільства. Економічна складова цього ефекту пов'язана з створенням структурних передумов конкурентоспроможності суспільства і країни (групи країн). [Душин Б.И. Метод оценки фактической эффективности маркетинговой деятельности / Б.И. Душин // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2009. – №1. – С. 57-67]

Питання ефективності концепції холістичного маркетингу розглядають на двох рівнях: приватному - на рівні підприємства чи галузі з позиції вимірювання економічного результату (прибутку) від маркетингових заходів; суспільному, де

завданням маркетингу є «встановлення такого способу реалізації маркетингової політики, який призведе до покращення економічного статусу спільнот у цілому».

Холістичний маркетинг містить у собі чотири компоненти:

- маркетинг відносин;
- інтегрований маркетинг;
- внутрішній маркетинг;
- соціально-відповідальний маркетинг.

В науковій літературі концепція маркетингу відносин трактується порізно. На думку Ф. Котлера маркетинг відносин – це практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин з ключовими партнерами, які взаємодіють на ринку: споживачами (покупцями), постачальниками, дистриб'юторами з метою налагодження довготривалих відносин. Для забезпечення побудови саме таких відносин використовуються такі засоби, як високий рівень обслуговування та прийнятні, для усіх учасників відносин, ціни.

За допомогою маркетингу відносин встановлюється тісні економічні зв'язки і соціальні відносини з партнерами. Така стратегія базується на концептуальній тезі про те, що утримування існуючих партнерів коштує компаніям дешевше, ніж придбання нових.

Результатом маркетингу відносин має бути формування унікального активу компанії, який називають маркетинговою партнерською мережею і який складається з самої компанії та зацікавлених у її роботі груп: покупців, найманих працівників, постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців, рекламних агенцій тощо. Таким чином на ринку конкурують вже не окремі компанії, а цілі системи.

Наступний компонент холістичного маркетингу - інтегральний маркетинг представляє собою набір рішень про те, які цінності маркетингових заходів потрібно використовувати. Завдання компанії – розробити маркетингові заходи і скласти інтегровану маркетингову програму зі створення, просування й надання цінності споживачам. Маркетингова програма є результатом багатьох рішень про те, які маркетингові заходи варто використати для підвищення цінності. Такі заходи бувають найрізноманітнішими. Традиційно їх описують як комплекс

маркетингу – набір маркетингових інструментів, які компанія використовує для своїх маркетингових цілей.

Інтегрований маркетинг ґрунтується на двох принципах:

1. для просування і надання цінності використовують різні маркетингові заходи;
2. усі маркетингові заходи координуються для максимізації їх сумарного ефекту.

Інакше кажучи, розробляти і впроваджувати будь-який окремо взятий маркетинговий захід потрібно з урахуванням специфіки маркетингової діяльності фірми загалом. У компанії повинні бути інтегровані системи управління попитом, ресурсами, партнерськими мережами. Стратегія інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає вибір таких елементів просування, які підсилюють і доповнюють один одного. Інтегрована стратегія розподілу передбачає узгодження прямих і непрямих каналів з метою максимізації обсягів продажу і марочного капіталу.

Внутрішній маркетинг полягає в забезпеченні належних маркетингових принципів усіма співробітниками організації. Внутрішній маркетинг - забезпечує прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації і, особливо, її вищим керівництвом. Внутрішній маркетинг передбачає найм і навчання працівників, а також стимулювання їх до високого рівня обслуговування клієнтів.

Соціально-відповідальний маркетинг ґрунтується на розумінні етичного, екологічного, правового і соціального контексту маркетингових заходів і програм. [Єранкін О. Формування нової парадигми маркетингу в умовах глобалізації /О.Єранкін // Маркетинг в Україні. – 2008. – №4. – С. 43–50. ]

Вже настав час коли споживач відштовхує нав'язування неякісної продукції, відмовляється сприймати товари компанії, котра побудувала свій бізнес на засадах недобросовісної конкуренції. Натомість він прагне довірливих стосунків з виробниками (продавцями) товарів.

Таким чином, на сьогодні, для компаній у будь-якій сфері економіки все гостріше постає питання доцільності та ефективності впровадження холістичної



концепції маркетингу, для побудови довготривалих партнерських відносин, досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку та забезпечення «прихильності» покупців, постачальників та ін. учасників відносин. Адже стратегія взаємовигоди надає переваги кожному учасникові ринку: виробник, піклуючись про цінності споживача, його бажання та вподобання, отримує довготривалі та надійні бізнес-стосунки з цільовим ринком; споживач, в свою чергу, задовольняє власні потреби буденного життя та завдяки прихильності до товаровиробника, приносить йому стабільний дохід та відданість при здійсненні покупки; посередники ж, як активні діячі ринку, будуючи бізнес на засадах порядності та чесності, мають змогу отримувати вигоду як від виробника (нагороду за сумлінне співробітництво у вигляді премій, знижок та ін), так і від споживача, котрий за можливість придбати потрібний товар, чи за надання якісного обслуговування, ладен платити за стабільність та прозорість дещо більше.

Отже, як бачимо, кожен суб'єкт ринку може знайти власну вигоду, влаштуваючи свою діяльність на ціннісних засадах та на загальнолюдських принципах. Конкуренти ж мають перевагу в тому, що кожен займає відповідне місце на ринку, керуючись наявністю відповідних матеріальних та інтелектуальних ресурсів. Надаючи ті послуги, чи виробляючи той товар, котрі носять відмінну рису від конкурентних товарів, він втілює власну ідею, надає продукт, котрий потрібен споживачеві та співпрацює з конкурентами задля досягнення власної мети - задоволення потреб споживачів, отримання прибутку, реалізація власної ідеї та піклування про сталий розвиток, спираючись на засади моральності та етики. Кожне підприємство буде розвиватися в тому напрямку, в якому воно є найбільш успішним та умілим, завдяки кооперації із конкурентами, котрі створюють ефект синергізму, підсилюючи сильні сторони один одного.

Компаніє «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», яка працює у сфері оптової та роздрібної торгівлі, не є виключенням. Сфера торгівлі належить до тих сфер, які зазнали значних змін після проголошення незалежності України і продовжує стрімко розвиватися. На сьогодні, в даній сфері, існує напружена конкуренція між компаніями створеними українськими інвесторами, а також компаніями, які

належать до європейських і навіть світових торгівельних груп. Тому, у даній сфері «боротьба» за покупця є дуже великою.

З іншого боку, на увагу також заслуговує налагодження та підтримка міцних партнерських відносин з постачальниками, від яких також залежить наявність товару на полицях торгівельних центрів та ціна на товар.

Серед елементів холістичного маркетингу, деякі практикуючі маркетологи, вважають, що найбільшу увагу необхідно приділяти впровадженню соціально відповідального маркетингу. На їхню думку, дана вітка холістичного маркетингу є найбільш перспективною та реальною в умовах сучасного світового становища. Соціологами відзначено, що поступово минає час, коли кожна особа прагне лише до особистого благополуччя, і навпаки, надходить час згуртованості та кооперації. Саме в таких умовах сьогодні термін «конкуренція» втрачає свою значущість в тому сенсі, котрий існував раніше. Натомість приходять поняття співробітництва та взаємодопомоги у конкурентному середовищі. [А. П. Румянцев, Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=564>]

На мою думку, особливість холістичного маркетингу полягає в необхідності розглядати усі його елементи як цілісну систему, яку і впроваджувати необхідно комплексно та одночасно, що й забезпечить максимальний результат та вигоду для усіх учасників відносин.

Вважаю, однією з важливих ознак холістичного маркетингу є клієнтоорієнтованість (орієнтація на клієнтів) - сьогодні надзвичайно актуальне поняття: 99 компаній із 100 декларують орієнтованість на клієнта у переліку корпоративних цінностей і компетенцій. Результатом партнерських відносин з клієнтами є підвищення прибутковості бізнесу.

Головними принципами на яких повинен базуватися даний перехід є: орієнтація на покупця; відповідальність перед покупцем; екологічна відповідальність компанії, впровадження та реалізація соціальних програм для певної категорії покупців.

Клієнт (покупець) повинен відчувати, що він для торгівельної мережі не лише засіб отримання прибутку, а важливий учасник відносин, задля задоволення потреб якого торгівельна мережа працює та постійно вдосконалюється.

Торгівельна мережа «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», як і Метро Інтернешнл, зорієнтована переважно на роботу з професійними клієнтами, які купують товари в Метро для подальшого використання у власній господарській діяльності. Саме на таку категорію покупців був зорієнтований асортимент товарів, програми лояльності та способи просування (реклами) товарів.

В умовах фінансової кризи, відголоски якої відчуваються ще й сьогодні, багато підприємців згорнули свій бізнес або значно його скоротили. Результатом чого стало зниження продажів, а отже і прибутків для торгівельної мережі. В таких умовах необхідно було дещо змінити орієнтацію та засоби ведення бізнесу.

За будь-яких умов розвитку ринку, особливо у кризовий період, для торгівельних мереж важливо не допустити відтоку клієнтів. Багатьох клієнтів (приблизно 70-90%) не задовольняє той факт, що торговельна компанія не приділяє уваги майбутнім стосункам. Крім того, порушення укладених домовленостей, недостатня компетентність персоналу, помилки у роботі, які не були виправлені персоналом, також відштовхують клієнтів.[\_\_\_\_\_94]

Як наслідок, вважаю, одним із способів подолання проблеми відтоку клієнтів (покупців), ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» повинна змінити свою маркерингову концепцію зорієнтовану переважно на забезпечення максимального об'єму продажів і впровадити принцип орієнтації на потреби клієнта (покупця). Якщо компанія хоче зберегти свої ринкові позиції, необхідність використання такого підходу є очевидним.

Наступним кроком, вважаю, необхідно детально вивчити та проаналізувати категорії покупців та поділити їх за групами виходячи з особливостей роботи «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» в Україні:

- покупці, що мають власний ресторанний чи готельний бізнес;
- покупці, які здійснюють перепродаж товарів, тобто є власниками магазинів;
- покупці, які придбавають товари для власного споживання.

Такий поділ покупців дасть можливість вивчити особливості їхніх потреб в асортименті товарів та розробити набір додаткових послуг, які б привабили покупців.

Для покупців, які мають власний ресторанний чи готельний бізнес надзвичайно важливим є великий асортимент товарів та впевненість в тому, що їх можна придбати в торгівельній мережі у будь-який час. Ціна на товар, в даному випадку, не є критерієм вибору торгівельної мережі. Такі покупці, як правило, не володіють власним транспортом, який можна було б використовувати для доставки товару. Тому, для таких покупців важлива наявність послуги доставки.

Для покупців, які здійснюють перепродаж товарів, тобто, мають власні магазини надзвичайно важливо придбати товар за найнижчими цінами, щоб потім їх перепродати за прийнятною для кінцевих споживачів ціною та отримати прибуток. Для такої категорії покупців є цілком прийнятним купівля товарів певними партіями, а не в одиничному числі.

І нарешті, для останньої категорії покупців, важливий асортимент товарів, ціна на товар та можливість придбати саме ту кількість товару, яку вони бажають придбати, а не ту кількість придбати яку спонукає торгівельна мережа, об'єднуючи декілька упаковок аналогічних товарів в одну. Важливим для даної категорії покупців є наявність послуги доставки великогабаритних товарів.

Таким чином, такий поділ покупців на категорії, на мою думку, дасть можливість торгівельній мережі краще зрозуміти потреби кожної з них та забезпечити їх максимальне задоволення, спеціалізувати асортимент, оптимізувати запаси, показати, що торгівельна мережа розуміє потреби різних покупців та «дбає» про них. Це, в свою чергу, значно сприятиме налагодженню довготривалих відносин, які в своїй перспективі принесуть переваги як клієнту (покупцю) так і продавцю (торгівельній мережі). Як наслідок, підприємство може отримати конкурентні переваги, втримати постійних клієнтів і здобути нових.

Крім того, важливим інструментом налагодження стабільних довірливих стосунків з покупцями може стати запровадження торгівельною мережею соціальних програм. Наприклад, допомога дітям з дитячих будинків або з малозабезпечених сімей. Дані програми не потребують великих капіталовкладень

проте значно підвищать авторитет торгівельної мережі, яка дбає не лише про свої інтереси та прибутки, але й про потреби інших.

Крім того, торгівельна мережа може запровадити практику проведення так званого «дня клієнта» з розіграшами призів, розважальною програмою для дорослих та дітей.

При цьому, усі вище перелічені заходи, сприятимуть створенню бази лояльних клієнтів, яка повинна стати надійною конкурентною перевагою успішного торговельного підприємства.

З іншого боку, будь-яка торгівельна мережа є лише посередником між виробником товару та кінцевим споживачем.

Таким чином, для «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», як і для будь-якої іншої торгівельної мережі важливим фактором успішної роботи на ринку є налагодження та підтримка стабільних довготривалих відносин з постачальниками (виробниками) товарів на засадах порядності, чесності та рівності, що повністю відповідає принципам концепції холістичного маркетингу.

Саме від постачальників часто залежить наявність товару на полицях торгівельної мережі, його ціна, різні акційні пропозиції на товар та ін., що зачіпає інтереси не лише конкретної торгівельної мережі, а й кінцевих споживачів.

Тому, побудова довірливих та стабільних відносин між рівними партнерами: постачальником (виробником) та торгівельною мережею є важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг обох суб'єктів.

З іншого боку відносини між постачальниками (виробниками) та торгівельними мережами повинні вибудовуватися в правовій площині. На думку Антимонопольного комітету України торгівельні мережі мають економічну владу і часто зловживають цією владою у відносинах з постачальниками. Товаровиробники та постачальники повідомляють, що останнім часом вимоги з боку торгівельних мереж стали більш дискримінаційними і, як наслідок, ускладнилися договірні умови. Зокрема, не вирішеним залишається питання своєчасних розрахунків за поставлений товар, що негативно впливає на ціни на продукти харчування.

В Україні сьогодні активно обговорюється проект закону України «Про внутрішню торгівлю», який має на меті захистити постачальників (виробників) від зловживання торгівельними мережами своїм становищем. Прийняття Закону України «Про внутрішню торгівлю» забезпечить щоб відносини між великими торгівельними мережами та постачальниками будувалися та розвивалися та прозорих паритетних конкурентних засадах.

Таким чином, проаналізувавши вище викладене, можемо дійти висновку, що в Україні справді існує проблема партнерських, рівних відносин між постачальниками та торгівельними мережами.

ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», вважаю, повинно не чекати прийняття закону, а вже зараз намагатися бути відповідальними перед постачальниками за наслідування етичних принципів, своєчасне та точне виконання умов співпраці, чесна конкуренція та розвиток надійних ділових стосунків.

Налагодження партнерських відносин з постачальниками не потребує великих капіталовкладень, проте є важливою інвестицією в майбутнє успішної компанії.

І нарешті останнім, але не менш важливим елементом концепції холістичного маркетингу, який, я вважаю, також повинен бути запровадженим це побудова стабільних та взаємовигідних відносин з працівниками торгівельної мережі.

ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» вже десятий рік успішно працює на ринку України. Не мала заслуга цього належить сильній та досвідченій команді співробітників. Оцінивши, середній стаж роботи в компанії, можна зробити висновок, що середня тривалість роботи в МЕТРО Україна становить 3 роки. Я вважаю, що даний результат говорить сам за себе.

Проте, підходячи комплексно до впровадження концепції холістичного маркетингу, особливої уваги потребують і відносини з працівниками на рівні з налагодженням відносин з клієнтами та постачальниками.

В умовах фінансової кризи, наслідки якої ми ще й зараз відчуваємо, на мою думку, необхідно використовувати молодобюджетні програми.

Адже задоволений працівник, який відчуває, що його цінують в компанії навіть, якщо він працює не на менеджерській посаді може стати хорошою рекламою. Одним із способів мотивації працівників може стати запровадження конкурсу кращий працівник місяця, кварталу, півріччя і нарешті року. Це забезпечить віддану працю протягом усього періоду з мінімальними затратами для компанії, дасть відчуття потрібності на значимості.

Ще одним способом, налагодження довготривалих відносин з працівником може стати організація зустрічей з вищим керівництвом компанії, яку розповідатиме працівникам про стан компанії, надаючи можливість самому працівнику висловити своє бачення та подальшу стратегію розвитку компанії. Така програма забезпечить у кожного працівника впевненість в собі, відчуття відкритості компанії, значимість кожного працівника для компанії.

Таким чином, в даному пункті було розглянуто поняття концепції холістичного маркетингу, включене визначення економічного і соціального ефекту від застосування маркетингових засобів, описані її елементи, головні принципи та засади. Внаслідок виконаного дослідження, було запропоновано декілька варіантів впровадження головних принципів нової для нас концепції маркетингу та оцінені результати практичного застосування. Визначено актуальність застосування цілісного маркетингу на підприємствах. Описуючи напрями, в яких працюють підприємства у сфері торгівлі, аналізуючи взаємозв'язок цих напрямів, можемо оцінити ефективність розвитку компанії під час налагодженої співпраці з усіма партнерами.

Ефективне використання маркетингових інструментів холістичної концепції, насамперед, означають зміни у політиці управління компанією, тобто у свідомості керівників. Успішне впровадження концепції холістичного маркетингу повинно бути комплексним і потребує глибоких спеціальних знань та вміння мислити. Він знаходить своє вираження у філософії, стратегії, тактиці компанії, реалізовується в організаційній структурі компанії, прийнятій системі мотивації персоналу, організації праці, корпоративних цінностях, цілях та завданнях.

### **3.2 Методи створення та розвиток торговельного підприємства.**

Визначивши слабкі сторони компанії і визнавши недостатнє покриття

торговими точками з слабким територіальним покриттям та через відсутність інфраструктури, в даній роботі нам необхідно розроблення нових, нетрадиційних напрямів формування маркетингових стратегій розвитку. Перспективи розвитку мереж магазинів базуються на принципово нових, підвищених вимогах до їх проектування, а також фінансування будівельно-монтажних та проектних робіт. Якщо до базової маркетингової стратегії розвитку торговельної мережі включають чотири елементи (місце розташування торговельного закладу, формат, бізнес-процеси, комплекс маркетингу), то для розвитку торговельної мережі кількість таких елементів може збільшуватись наприклад: імідж, кадрова політика, корпоративна культура, власна марка, іновації, соціальна відповідальність, знання іноземного ринку. Як правило, у результаті свого фізичного розширення мережеве підприємство й надалі функціонує під єдиним брендом. Споживачі повинні розпізнавати магазини мережі за єдиним стилем оформлення торговельної площі, дизайну приміщень, вивісками, логотипом, торговельною назвою тощо.

Вирішити дане питання допоможе відкриття нових торгових точок з створенням та використання роботи так званих «девелоперів» - групи фахівців, які здійснюють введення закладу в дію. Створення девелоперського підрозділу або окремої компанії з розвитку торговельної нерухомості дозволяє вирішувати питання не тільки з фізичним розвитком мережевого підприємства, але й забезпечує додаткові джерела доходів у найприбутковіших галузях.

Створення власної девелоперської компанії, що будує торговельні центри і здає площі в оренду, вирішує для роздрібного підприємства одразу два завдання: диверсифікує бізнес торговельної мережі та забезпечує послідовний розвиток основного напрямку - ритейлу. Крім того, перспективними з погляду прибутковості є й інші напрями - будівництво та експлуатація аптек, ресторанів, складської та розважальної інфраструктури.

Прийняття рішення про додаткові бізнес-контури потребує додаткового розгляду стосунків з орендарями, партнерами. Дослідження можуть довести, що покупці, окрім основного асортименту чи переліку послуг, можуть бажати інших. Якщо торговельне підприємство не може взяти на себе виконання таких функцій,



їх можна передати іншим підприємствам чи приватним підприємцям. Так, в магазині можна запропонувати: виготовлення візитних карток, копіювальні роботи, приймання речей у хімчистку чи пральню, продаж квітів.

Для успішного введення нового закладу доцільно розробити базову технологію його відкриття з урахуванням усіх особливостей його функціонування. Основні фази процесу введення в дію нового магазину торговельної мережі зображено на рис.12.

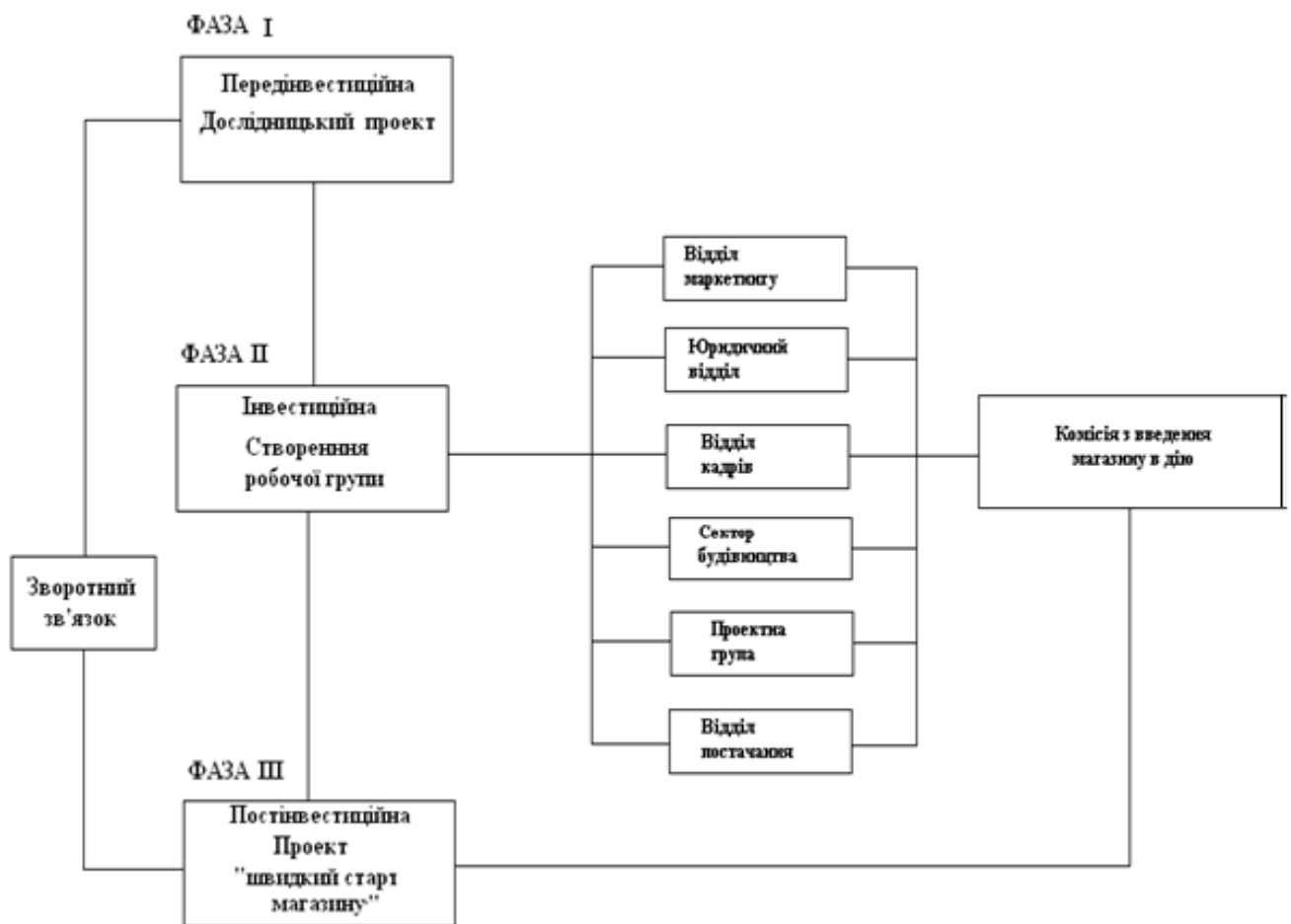


Рис. 12. Основні фази процесу введення в дію нового магазину торговельної мережі [розроблено автором].

Перша фаза введення нового закладу – передінвестиційна, яка може охоплювати проведення низки розрахунків, тестів та досліджень. За відсутності фахівців відповідного рівня підприємство може доручити здійснення необхідних робіт сторонній девелоперській фірмі. В межах передінвестиційної фази доцільно виконати такий обсяг робіт: розробка торговельної концепції закладу; оцінка

місця розташування об'єкту; розроблення планограми та розрахунок пропускної спроможності основного і додаткового торговельного і технологічного обладнання; розподіл площі обладнання між продуктовими групами; розроблення, впровадження та удосконалення бізнес-процесів; оцінка потреби в коштах, персоналі, інформаційному забезпеченні, потребі в інфраструктурі бізнесу; організація маркетингових досліджень для виявлення груп потенційних клієнтів; оцінка конкурентної ситуації в межах впливу нового магазину; визначення слабких та сильних сторін нового проекту; визначення орієнтованих бізнес-контурів об'єкту; відбір кандидатів для створення робочої групи з розширення торгівельної мережі.

Відкриттю нового магазину повинна передувати розробка торговельної концепції як системи поглядів на формування і розвиток торговельної мережі в нових конкурентних умовах. На рис. 13 ми подаємо послідовність необхідних управлінських процедур, реалізація яких забезпечує вироблення такої концепції на засадах новітнього маркетингу. На першому етапі необхідно, зважаючи на аналіз збалансованості попиту і пропозиції, дослідження ситуації на локальному ринку роздрібної торгівлі, рівень конкуренції в галузі, можливості створення і розвитку торговельної марки, вивчити найважливіші ознаки цільових покупців. До уваги потрібно взяти значну кількість особливостей, що відрізняють цих покупців в межах обраної торговельної зони [1, 200-201]: основні соціально-демографічні ознаки домогосподарств, основні транспортні переваги, спосіб, час, частоту здійснення покупок та ряд інших важливих критеріїв. У цьому випадку доцільно використовувати форми для опитування респондентів в межах визначеної географічної території, які є або можуть стати потенційними клієнтами нового закладу мережі.

Відкриття будь-якого закладу починається з аналізу його розташування. Спочатку фахівці компанії оцінюють вартість середньої покупки, кількість відвідувачів та інші критерії. Потім вираховують суму коштів, необхідних для введення магазинів в експлуатацію, після чого приймається остаточне рішення [2, 23].

Розташування торговельного закладу значною мірою визначає вибір магазину споживачем і забезпечує стійку конкурентну перевагу торговельному підприємству. В процесі прийняття рішення про місце розташування магазинів ритейлер може розглядати регіон, який охоплює частину країни або ринкову область, що є географічним сектором (який може складатися з кількох підсекторів) і є основною торговельною зоною. Саме ця зона забезпечує базу клієнтів для майбутнього торговельного закладу [3, 366].

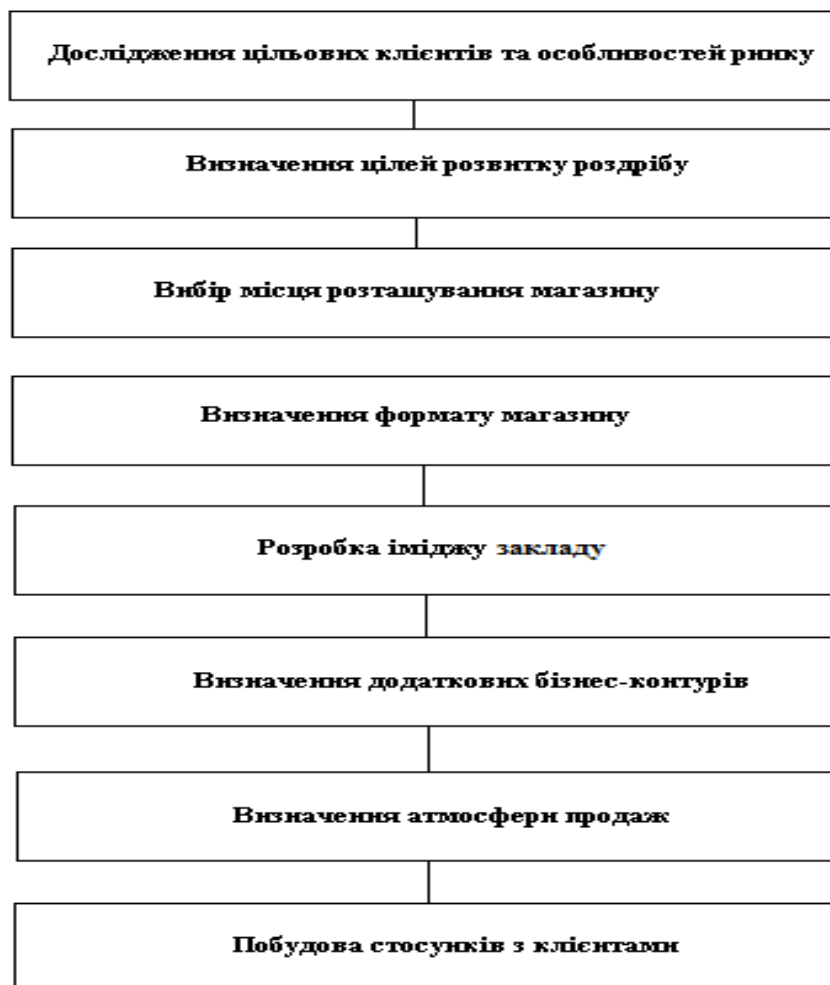


Рис 13. Послідовність управлінських процедур для розроблення торговельної концепції [розроблено автором].

У зв'язку із місцем розташування торговельного закладу використовують таке поняття, як «область торгівлі» або «географічна зона», під яким розуміють географічну територію, у якій знаходяться покупці відповідних товарів або послуг конкретного підприємства [4 , 493], сектор, який вміщує потенційних покупців

конкретного торговельного підприємства. Для магазину формату «супермаркет» областю торгівлі є зона, радіус якої дорівнює 15 хвилинам ходи від об'єкту. Точні межі області торгівлі визначаються наявністю доступу до магазину.

Оцінити основні економічні показники (оборот у відвідувачах, середню суму чека, оборот в грошах тощо) можна задовго до відкриття роздрібного закладу. Ці розрахунки допоможуть наперед виявити недолік або надлишок торговельних площ, розрахувати кількість касових терміналів, визначити оптимальну місткість автостоянки, скорегувати асортиментний перелік під конкретних покупців, оцінити рентабельність проекту в цілому.

На цьому етапі варто здійснити низку розрахунків, які дозволять дослідницькій групі оцінити привабливість відповідної території. Площа території, яку обслуговує конкретний магазин, визначається на основі індивідуальних розрахунків, з урахуванням топографії, особливостей забудови, інфраструктурних, соціальних та інших об'єктів.

Узагальнення досвіду багатьох успішних торговельних закладів показує, що пріоритетним є не саме місце розташування, а його прохідність, тобто інтенсивність потоку покупців. Прогнозування майбутніх транспортних і пішохідних потоків необхідне для формування концепції проєктованого до будівництва об'єкту, а саме для визначення: формату майбутнього об'єкту; переліку та комбінації основних орендарів (власників); привабливості об'єкту для його цільової аудиторії; інтенсивності потоків відвідувачів; змін архітектурно-планувальних характеристик об'єкту.

Оцінювання інтенсивності транспортних потоків здійснюється в певний час і в заданих напрямках руху з деталізацією трафіку за видами автотранспорту [5]: легкові автомобілі, вантажні автомобілі, автобуси, інший автотранспорт. Оцінювання інтенсивності пішохідних потоків проводиться аналогічно з можливою деталізацією за статевою, віковою ознакою й іншими необхідними параметрами. Результатом робіт є звіт, що містить інформацію про виміри в текстовій, табличній і графічній формах (графіки, діаграми), а також польові результати вимірів у вигляді заповненого журналу.

Дослідним шляхом, тобто за рахунок стеження за діями й реакцією суб'єктів ринку та відповідних замірів, визначають кількість приїжджих (частка відвідувачів, які приїхали з інших мікрорайонів міста у торговельну зону об'єкту дослідження). Важливим критерієм оцінювання є показник «середній чек у місті», який визначається на основі дослідження найпопулярніших магазинів.

Ризики ведення бізнесу в конкретному районі можуть зростати під впливом багатьох зовнішніх чинників: заплановане будівництво інших торговельних підприємств, підвищення ставок орендної плати, зростання експлуатаційних витрат тощо.

Рішення щодо формату стосуються розміру торговельної площі, способу обслуговування, спеціалізації асортименту, брендового наповнення, графіку роботи, кількості розрахунково-касових вузлів; площі складських, допоміжних, офісних приміщень; кількості персоналу; наявності власного виробництва (для продовольчого сектору), середньої кількості покупок в день; розміру середнього чеку.

Другою фазою введення нового закладу мережі, як показано на рис. 12 є інвестиційна. На цьому етапі першочергово створюється робоча група - міжфункціональна команда, до складу якої керівництво повинно ввести представників підрозділів, які будуть брати безпосередню участь в реалізації розробленого проекту. Очолювати таку команду повинна особа, яка буде керувати інвестиційним процесом і координувати діяльність усіх підрозділів, а також відповідати за виконання планів введення в дію нового закладу. Така група може бути тимчасовою, а за постановки мети створення і розвитку кількох магазинів (у т. ч. в інших областях) - постійно діючою структурою на базі відділу розвитку, що функціонує на засадах проектного менеджменту.

Третьою, останньою, фазою введення нового закладу мережі є постінвестиційна діяльність, які охоплює низку робіт щодо забезпечення «швидкого старту» магазину і досягнення планових показників діяльності нового закладу за мінімальний період. Основними видами робіт, які доцільно здійснити на цьому етапі, є: організація кількісного і якісного моніторингу клієнтів; порівняння загального потоку клієнтів з динамікою власників дисконтних карток;

визначення товарної і цінової спеціалізації закладу, оптимізація асортиментної і цінової політики; ущільнення асортименту, введення нових категорій продукції і введення при потребі нових послуг; оцінювання територіальної сфери впливу магазину; корегування комунікаційної політики; оптимізація викладення товарів та їх запасів на торговельному обладнанні і резервних складах; удосконалення роботи персоналу, розроблення системи винагород; початок роботи з скаргами і рекомендаціями, організація зворотного зв'язку з покупцями; контроль за роботою магазину та адаптація до ринкових умов.

Дотримання виконання етапів запропонованої технології призведе до: збільшення купівельного потоку і середньої вартості покупки; зростання числа постійних покупців і, як результат, зростання товарообігу; підвищення ефективності використання торговельних площ і обігового капіталу; збільшення обсягів і норми прибутку окремого закладу і мережі в цілому.

«МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», представлена в Україні гіпермаркетами та «Метро-базами», крім їх чисельного збільшення розглянемо можливий варіант розвитку мережі магазинів біля дому. «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» може розвивати новий формат за системою співпраці на підставі ліцензійного договору. Ліцензіати не будуть платити роялті, але приймають зобов'язання закуповувати продукти в мережі «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна». За ліцензійним договором одна сторона (ліцензіар) надає другій стороні (ліцензіату) дозвіл на використання об'єкта права інтелектуальної власності (ліцензію) на умовах, визначених за взаємною згодою сторін з урахуванням вимог Цивільного Кодексу України та інших нормативних актів.(99)

За системою ліцензійного договору компанія може розвивати мережу торгових точок, що дасть можливість збільшити продажі дрібногуртовим компаніям, на частку яких вже сьогодні приходиться близько 40% обороту компанії в Україні.

За умовами ліцензійного договору ліцензіати не платитимуть «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» роялті за використання бренду (мінімальна плата), отримують п'ятивідсоткову знижку на весь товар в «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» (крім алкоголю вітчизняного виробництва і тютюнових виробів), а також маркетингову

(Рекламна кампанія на ТБ, радіо і в інтернеті) і консалтингову підтримку. Натомість партнери Metro зобов'язуються закуповувати продукти в мережі на суму не менше 50 тис. грн (без ПДВ) на місяць. В асортименті магазину повинно бути не менше 500 артикулів, з них не менше 150 торгових марок Metro. Площа точок повинна становити не менше 50 кв.м., а в магазині повинно бути самообслуговування.

За системою ліцензійного договору компанія «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» зможе збільшити продажі партнерським магазинам і залучити нових клієнтів. Так як продажі мережі на дрібнооптових клієнтів припадає близько 40%, то інші 60% складаються з покупців, які купують товари для особистих потреб. Дрібнооптові компанії часто вже є клієнтами «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна», а співробітництво з компанією дасть їм відчутну маркетингову підтримку, звісно такі умови «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» створюють для ліцензіатів і додаткові ризики. «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» необхідно буде попрацювати з асортиментною лінійкою в окремих категоріях, наприклад, у молочній продукції представлений недостатньо великий асортимент, що буде невигідно партнерам.

Найбільший відсоток покупок у нашого населення є супермаркети. Серед найважливіших характеристик магазину жителі виділяють, близькість розташування та низькі ціни, наявність знижок і спеціальних пропозицій. Про це свідчать результати дослідження Shopping Monitor CEE 2012, проведеного в жовтні-листопаді 2011 року компанією GfK. На питання, чому респондент обрав конкретний магазин, більшість громадян цінують близьке розташування (близько 70% обрали цей варіант), а також низькі ціни на окремі товари (близько 24%). У той же час, більш спокійним є їх ставлення до таких характеристик, як широта асортименту, знижки і розпродажі, ввічливість персоналу, режим роботи і можливість їздити за покупками на автомобілі.

Тільки 11% українців часто їздять за покупками на автомобілі, ще 12% використовують авто, коли планують великі закупівлі. Це найнижчий результат серед країн Центральної і Східної Європи, де машину для здійснення покупок сумарно використовують від 45% (Болгарія) до 68% (Боснія і Герцеговина) громадян.

Для вирішення даної проблеми, необхідно підходити до даного питання з обережністю враховуючи всі фактори, недостатньо просто будувати торгові центри збільшуючи їх кількість необхідно добре прораховувати їх місце розташування для задоволення потреб клієнтів і цим самим економити їх власний час який покупці цінують найбільше навіть за цінову політику. Розміщення торгового центру має бути в добре розвинутій інфраструктурі транспорту. Так як вже діючі торгові центри розміщені практично за межами міста до яких не має регулярних маршрутних рейсів, виходом з даної ситуації ми можемо організувати безкоштовні регулярні експрес рейси з найбільш населених частин міста до торговельних центрів у зручний для покупців час. Для початку даного проекту необхідно також вивчити потреби покупців, визначити основні потоки клієнтів, вокзали, спальні райони, найбільші розвязки маршрутного таксі. Також визначитись з оптимальним проміжком між рейсами та часом «пік». Для більш комфортного перевезення клієнтів а не «зайців» вхід в автобус буде по пред'явленям карточки клієнта «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» або фіскального чеку. З часом організувати з адміністрацією або автопарком про створення окремого маршруту з зупинкою біля торгового центру.

Наступна проблема компанії для її розвитку це вартість землі та вартість будівництва. Необхідно відмовитись від аренди земельних ділянок або підписувати договір аренди на довгостроковий термін з оплатою в національній грошовій одиниці. Також купівля великої території земельної ділянки для парковки автомобілів є неоправданими затратами, необхідно планувати план торгових центрів з підземним автопаркінгом, так ми зекономимо кошти на купівлю землі.

Для будівництва одного торгового центру площею 15000тис. кв.м. затрачається більше 16 млн. грн., якщо проаналізувати план торгового центру то виявляється, що біля 30% всієї площі торгового центру не використовується або використовується не за призначенням. Тому необхідно переглянути та змінити план торгового центру і розпланувати його більш практичніше для використання всієї площі на всі 100%, що дасть компанії зекономити до 4 млн. грн. при будівництві одного торгового центру за рахунок оптимального скорочення площі.



### **3.3 Впровадження концепції ІМК діяльність підприємства**

Сьогодні, аби досягти ринкового успіху, недостатньо забезпечення на полицях товару та призначити на нього привабливу ціну. Потрібно ще як мінімум подбати про стимулювання збуту або про так званий комплекс маркетингових комунікацій. Згідно зі світовою практикою, до його складу входять такі чотири основні засоби впливу, як реклама, Public Relations, Direct-Marketing та Sales Promotion.

Останнім часом через фінансову кризу, що спричинила істотне скорочення рекламних бюджетів, керівництво компанії дедалі частіше вдається до засобів Sales Promotion, які не лише досить ефективні, але й менш "капіталомісткі" порівняно з традиційними рекламними акціями.

Дослівно з англійської Sales Promotion (SP) перекладається як просування або стимулювання продажів (збуту).

Стимулювання збуту являє собою прямий спонукальний мотив, що підтримує товар на всьому шляху на ринку від виробника до споживача. Тому, говорячи про стимулювання збуту, необхідно пам'ятати три важливих моменти:

1. це - інструмент, що прискорює, застосований для підвищення темпів збуту;
2. стимулювання звичайне містить у собі прямий спонукальний мотив (гроші, призи, додаткові товари або спеціалізована інформація), що дає додаткову мотивацію, щоб купити, відвідати магазин, запросити інформацію або почати які-небудь інші дії;
3. користуватися ним можна на будь-якому етапі проходження товару по ринковому ланцюгу: від виробника до дилера, від дилера до споживача або від виробника до споживача.

Стимулювання збуту використовується для доведення обсягів продажів до максимуму. У деяких випадках це досягається додатковою мотивацією тих споживачів, що виявилися не зачепленими рекламними засобами, в інших випадках - мотивацією придбання конкретного сорту або марки товару, у той час як у цілому всі товари цього роду вважаються приблизно однаковими.

Фінансова криза змусила «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» значно скоротити рекламний бюджет, тому я вважаю за доцільне в такій ситуації шукати нетрадиційні, більш ощадливі способи впливу на споживацьку аудиторію. Саме під час кризи, як свідчить світовий досвід, значно зростає кількість SP-акцій.

Окрім «кризово-економічного чинника», що вплинув на зміну акцентів у сфері засобів стимулювання збуту, зростання Sales Promotion приведе нас до: можливості встановлювати тісніший зв'язок між виробником, роздрібною торгівлею та споживачем і відповідно допоможе оперативніше реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Швидка віддача від SP-акцій - пожвавлення попиту, загострення конкуренції.

Використання стимулювання збуту як одного з найефективніших інструментів продажів дедалі збільшується тиск до вимог щодо збільшення поточних продажів, також збільшується кількість торгових марок; стимулювання збуту часто використовують конкуренти; багато брендів розглядають як схожі між собою; споживачі орієнтуються переважно на ціну товарів; торгові організації вимагають дедалі більше пільгових умов; ефективність реклами знижується через зростаючі витрати, перенасиченість ЗМІ рекламою та законодавчі обмеження.

Проте відхід реклами на другий план таїть у собі чималу загрозу, оскільки зазвичай саме реклама сприяє формуванню лояльності до торгової марки, в той час як стимулювання інтересу до марки винятково розпродажами, купонами, бонусами здатне знецінити пропонований товар в очах покупців. Перш, ніж робити остаточні висновки, треба розглянути відмінності між ціновим стимулюванням та стимулюванням через надання додаткових переваг. Певні види стимулювання збуту можуть позитивно впливати на сприйняття споживачами образу марки.

На марки-лідери знижки пропонуються рідше, оскільки такі заходи є формою субсидування переважно поточних користувачів. Дослідження показують, що на зрілому ринку стимулювання збуту порівняно з рекламою забезпечує швидший та помітніший ефект, але не залучає нових постійних покупців. Покупці зі стійкими уподобаннями зазвичай не реагують на вигідні

пропозиції з боку конкурентів. Реклама сильніше впливає на лояльність споживачів, ніж стимулювання.

Виходячи з високої вартості реклами частково «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» відмовилось від затрат, на даний момент та реклама, яка використовується не зачіпає клієнтів скоріше вона використовується для “галочки” перед керівництвом про виконання плану. Тому, має бути погоджений та продуманий план виходу реклами на ринок споживачів наприклад; телевізійна реклама по центральним каналам, буде нагадуванням перед святами здійснити покупки в торгових центрах «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна». Перед святами так як всім відомо, що клієнти найбільше витрачають коштів саме в цей час і тому їх необхідно наштовхнути та нагадати де вони зможуть це зробити.

Реклама на «білбордах» повинна показувати у місті як краще проїхати до торгового центру з широким та привабливим антикризовим асортиментом.

В друкованих виданнях реклама має містити в собі PR-акції, змісно «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» спершу має створювати їх та жити життям даного району, а не лише на всеукраїнському рівні. Таким чином, «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» має стати партнером та навпаки «клієнтом» кожного жителя, довіряючи та турбуючись один за одного. Це може бути підтримка розвитку: спорту, медицини, освіти, відпочинку та інше про що можна надрукувати в газетах.

Будь-яка програма Sales Promotion базується на відповідних SP-акціях. Залежно від напряму стимулюючих зусиль на практиці розрізняють кілька їх різновидів. По-перше, це засоби стимулювання споживачів (приміром, дегустація, безплатна роздача зразків продукції, торгівля з використанням купонів, які передбачають певні знижки при купівлі товару, премії, конкурси, демонстрації, залікові талони). По-друге, засоби стимулювання сфери торгівлі (приміром, безплатне надання якоїсь додаткової кількості товарів посереднику, який купив велику партію, торгові конкурси між дилерами, спеціальні заохочувальні премії або знижки).

По-третє, засоби стимулювання торгових агентів фірми, тобто премії, конкурси та інші заохочувальні акції для продавців.

Для стимулювання споживачів можемо використовувати виставкові засоби. Внутрішні вітрини, стійки біля розрахунково-касових автоматів і спеціальних стендів розроблені, щоб надати торговцеві готові і професійно виконані інструменти для більш успішного збуту нового товару. Уміло зроблена вітрина може спонукати дилера закупити більш велику партію товару, ніж звичайно.

Дилерські премії і конкурси. Призи і подарунки використовувати для того, щоб спонукати дилерів і комівояжерів до досягнення визначених цілей і рішення конкретних задач.

Кооперативна реклама і рекламні матеріали. Витрати на місцеву рекламу поділити між собою та виробником який може відшкодувати від 50% до 100% його витрат на рекламу або отримати знижку в залежності від збуту. Багато виробників побутової техніки поставляють своїм дилерам рекламний матеріал які ми можемо використовувати.

Куртажні гроші. Використовувати різні методи заохочення роздрібних торговців при продажі визначених найменувань товарів. Одним з таких способів є куртаж. Наприклад, якщо ви купуєте одну одиницю товару то до покупки отримує безкоштовно іншу додаткову одиницю. Таким чином покупець одержує визначений «відсоток» у розмірі, що залежить від вартості товару.

Допоміжні матеріали. При продажі товарів промислового призначення або дорогих споживчих товарів необхідно забезпечити дилерів каталогими, посібниками, технічними специфікаціями, брошурами, та інші засоби, що є у виробника. Усі ці матеріали об'єднані в категорію під загальною назвою «допоміжні матеріали».

Конференції дилерів для презентації нових товарів, програм зі стимулюванню збуту і рекламних кампаній більшість великих виробників проводять конференції дилерів. Це також зручний момент для проведення курсів навчання по збуту й обслуговуванню товарів.

Перелік методів стимулювання споживача, що сприяють підвищенню збуту товарів, продовжує розширюватися в міру розробки нових методів. Одними з найбільш розповсюджені й успішних є пробні зразки, надання знижок, купони.

Заходи для стимулювання збуту з використанням знижок являють собою короточасне зниження роздрібної ціни товару. Вони приймають різні форми, починаючи від звичайних упакувань із указівкою суми знижки до «розпродажу по копійці». «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» використовує знижки «Метро пошта» які діють протягом кожних двох тижнів пропонуючи товар за каталогом за ціною що в ньому зазначена і в даному випадку компанія помиляється з вибором акційного асортименту, тому необхідно проводити дослідження який саме товар потребують клієнти компанії, це може бути наприклад запит самого клієнта «побажання».

Купон являє собою сертифікат із зазначеною вартістю, що пред'являється в магазині з метою одержання знижки на визначений товар. Купони можуть поширюватися за допомогою газет і журналів, наклеюватися на упакування або розсилатися поштою. Купонні призи, що вимагають від покупця нагромадження визначеної кількості купонів, що знаходяться усередині упакувань, щоб надалі купони можна було пред'явити й одержати коштовний приз, можуть сприяти розвиткові прихильності покупців до того або іншого виду товарів.

Рекламні матеріали усередині магазинів отримали ще більшу значимість з переходом багатьох торговельних точок на самообслуговування. У зв'язку з тим, що покупець усе менше може покладатися на допомогу досвідчених продавців-консультантів, він змушений розраховувати тільки на себе в ухваленні рішення про покупку. Інформативні і приваблююча увага вітрини можуть дати покупцеві необхідний поштовх в ухваленні рішення . Навіть у магазинах, де є продавці, рекламні матеріали можуть надати додаткову інформацію і виділити визначений товар з конкурентного оточення.

Можна зробити висновок, що стимулювання збуту ефективніше, коли його використовують разом з рекламою. Цінове стимулювання, проведене в межах одного з досліджень, збільшило обсяг продажів лише на 15%. Коли його застосували в поєднанні з активною рекламою, обсяг продажів збільшився на 19%, а в комплексі з рекламою та стендами в місцях продажів - на 24%.

Вибір тих або інших методів залежить від впливу різних факторів. Дуже важливо правильно вибрати час. Мода на ті або інші способи стимулювання збуту

приходить і йде точно так само, як і у всьому іншому. Для того, щоб бути успішним по стимулюванню збуту ми повинні брати до уваги сучасні переваги, що віддаються покупцем тому або іншому способі. Діяльність по стимулюванню збуту повинна бути своєрідною, щоб привернути увагу, і одночасно пройти іспит часом для досягнення успіху.

Зменшення обсягів продажів у несезон або через неналагоджену роботу дистриб'юторської мережі також змушує згадувати про Sales Promotion. Узагалі, як свідчить досвід, вдаючись до SP-акцій, можна підвищити рівень обізнаності та зацікавленості цільової аудиторії; змінити поведінку покупців, тобто послабити інтерес до торгової марки конкурента і привернути більше уваги до своєї; згладити сезонне падіння попиту на пропоновані товари; створити базу даних з mail-in applications (з поштових запитів, наприклад, потенційних клієнтів). Але у будь-якому разі, не забувати, кінцева мета SP - збільшити обсяги продажів.

Для досягнення найкращих результатів підприємства розробляють програми стимулювання збуту, що будуть відповідати цілям, розмір стимулів оптимальний, а спосіб подання акції ефективний. Розроблення плану реалізації та контролю програми стимулювання, що охоплює підготовчий період і період продажів. Підготовчий період - це час, потрібний для підготовки всіх складових програми до початку її реалізації. У цей період необхідно здійснювати такі заходи: попереднє планування, розроблення та затвердження дизайну упаковки (власних брендів) або призначених для розсилання матеріалів; підготовка рекламних матеріалів; повідомлення торгових представників на місцях; придбання товарів, які пропонуватимуться у вигляді бонусів; накопичення необхідних запасів товару до певного терміну; нарешті, дистрибуція роздрібним торговцям. Період продажів триває з моменту початку заходу та закінчується, коли компанія реалізує приблизно 95% підготовленого товару.

Для оцінювання програми можна використовувати один з трьох методів: метод порівняння показників збуту, метод опитування споживачів та експериментальний метод. Перший метод передбачає використання даних із роздрібних сканерів. За їх допомогою можливо проаналізувати характеристики споживачів, які скористалися стимулами, оцінити їхні купівлі до проведення

кампанії та подальшу поведінку покупок. Чи залучила програма стимулювання нових покупців, чи сприяла вона зростанню купівель з боку існуючих споживачів? Опитування споживачів дозволить з'ясувати, чи багатьом покупцям запам'яталася кампанія зі стимулювання, яка думка про неї склалася, чи багато хто скористався запропонованими вигодами, чи вплинула програма на зміну уподобань. Заходи зі стимулювання збуту можна оцінити ще за допомогою проведення експериментів, під час яких можливо змінювати такі елементи, як розмір стимулів, тривалість їх дії та засоби розповсюдження. Наприклад, можна розіслати купони половині певного сегменту покупців, що охоплені експериментом, а потім провести дослідження і визначити, наскільки вони вплинули на збільшення обсягу продажів покупок і в який термін це відбулося.

Крім витрат на стимулювання, можуть виникнути й додаткові витрати, по-перше, заходи зі стимулювання збуту можуть негативно позначитися на довгостроковій лояльності до певного продукту. По-друге, фактичні витрати на стимулювання можуть перевищити розрахункові. Частина стимулів неминуче потрапить до тих, кому вони не призначені, хто не стане ними користуватися. По-третє, слід пам'ятати про виробничі витрати на виготовлення спеціальних партій товару, на оплату додаткових зусиль торгового персоналу та на управління реалізацією програми. Нарешті, деякі способи стимулювання збуту дратують роздрібних торговців, які можуть вимагати для себе додаткових компенсацій або відмовитися від співпраці.

Заходи щодо стимулювання збуту доповнюють рекламну діяльність і мають своєю метою заохочення або прискорення збуту. Стимулювання збуту містить у собі усілякі види діяльності з безмежним потенціалом, що спрямовані на комерсантів, дилерів, власників роздрібних магазинів і споживачів. За допомогою методів прямого заохочення (гроші, призи, сувеніри) діяльність по стимулюванню збуту додатково мотивує споживача купити товар, відвідати магазин, запросити літературу.

Методи стимулювання збуту поділяються на оборонні, коли необхідно лише захищатися від тиску конкурентів, і наступальні, котрі спрямовані на активне завоювання частки на ринку і залучення покупців. Виробники користуються

цілим рядом засобів, щоб спонукати дилера зайнятися поширенням і рекламою їхньої продукції. Сюди входять торговельні угоди, асигнування на оформлення вітрин, дилерські премії, кооперативна реклама, рекламні матеріали, заохочувальні винагороди, допоміжні матеріали, конвенції і конференції дилерів.

Найбільш очевидними формами стимулювання збуту є ті, котрі спрямовані на кінцевого споживача товару. Вони містять у собі поширення пробних зразків, надання знижок і купонів, комбіновані пропозиції, премії, змагання і конкурси, а також рекламу в торговельних точках.

Допоміжні засоби досить різноманітні. Вони включають рекламні сувеніри, ярмарки і виставки, а також довідники і спеціалізовані «жовті сторінки».

Найпопулярніші SP-акції на українському ринку - дегустації, частка яких у структурі Sales Promotion сягає 40%. На другому місці - заохочувальні програми з призами за купівлю товару або різноманітними лотереями (30%) Під час SP-акції обсяги продажів збільшуються в середньому у 2-3 рази. Планування і проведення SP-акцій, особливо на українському ринку, потребує специфічних знань та вмінь, тому краще звертатися до професіоналів.

Наступним кроком розвитку компанії буде впровадження та розвиток інтернет технологій. Аналітики Colliers International проаналізували тенденції в on-line торгівлі в Європі та її вплив на торгівлю. Найбільш популярними сегментами електронної торгівлі в Україні є комп'ютери та оргтехніка, побутова техніка і книги. On-line торгівля - один з найбільш швидкозростаючих ринків у Європі. Починаючи з 2008 року обсяг електронної торгівлі збільшився на 70%, перевищивши в минулому році 200 млрд. €. Лідерами в цій галузі є Великобританія, Німеччина і Франція. На них припадає 71% всіх on-line продажів в Європі. В середньому майже у всіх країнах в 2011 році ринок on-line торгівлі зумів відтягнути у off-line ритейлерів трохи більше 1% ринку.

У 2012 році експерти прогнозують зростання інтернет торгівлі на рівні 16% в середньому по Європі, і збільшенням середньої частки ринку on-line продажів до 9%. Найбільше зростання прогнозується в Польщі і Франції (як і в попередньому році - більше 20%). Британія продовжить займати лідируючу позицію за часткою електронної торгівлі, яка до кінця 2012 року перевищить 13% (див додаток 1).



Український on-line сектор знаходиться тільки на початку шляху, володіючи при цьому серйозним потенціалом. Протягом останніх 5 років український ринок on-line торгівлі показував значне зростання незалежно від економічних коливань. За даними Українського процесингового центру та Асоціації учасників електронного бізнесу, в 2011 році на 30-50% зросли обсяги on-line торгівлі в Україні в порівнянні з 2010 роком. У 2011 році майже € 2 млрд. витратили українці на покупки в інтернет-магазинах. З січня по листопад 2011 року на 98% збільшилися обороти інтернет-магазинів, що використовують систему eCommerce Connect (у порівнянні з аналогічним періодом 2010 роком).

За даними компанії Appleton Mayer, найбільш популярними сегментами електронної торгівлі в Україні є комп'ютери та оргтехніка (включаючи комплектуючі), побутова техніка і книги. До інших категорій товарів, які респонденти найчастіше купували on-line, також належать: мобільні телефони та аксесуари (27%), бронювання/купівля квитків (22%), сувенірно-подарункова продукція (16%), їжа і напої (12%), товари для дітей (11%), мультимедійна продукція (9%), канцтовари (9%), фото-і аудіотехніка (8%).

Отже торгівля в інтернеті - особлива взаємодія між споживачами і брендами, яка заснована на нових принципах торгівлі, нової психології споживача, та на нових можливостях цього каналу збуту. Це дозволить залучити нових клієнтів а від так і збільшити товарообіг продукції найбільш перспективними будуть жителі малих міст та сіл, прилеглих до великих мегаполісів. Так як рівень асортименту не дозволяє невеликим торговим центрам конкурувати з різноманітністю вибору в електронних магазинах.

On-line торгівля у великих містах на відміну від європейців, для яких головним критерієм вибору магазину є асортимент, то в українців пріоритетом залишається ціна. І саме електронні магазини можуть запропонувати більш низький рівень цін. Пріоритетом у конкурентній боротьбі для компанії буде інтернет торгівля завдяки швидкої популярності користування інтернет-магазином через високе охоплення населення інтернетом і співпраця з партнерами логістичних послуг для доставки товару. Впровадження інтернет каталогів з

продукцією та розміщення їх навіть в торговельному центрі без зразків дозволить зекономити торговельну площу та розвантажити склади.

З проникненням Інтернету в наше життя традиційний ритейл змушений буде посунутися, надавши місце для інтернет-комерції. Інтернет-магазини вже освоєні домінуючим числом людей у віці від 18 до 45 років, онлайн-замовлення товару продемонстрував ряд переваг в порівнянні з традиційними покупками. Впровадження та використання мобільних додатків які дозволять просто і швидко купувати онлайн, економивши час клієнтів та можливість замовлення товару у будь який зручний час.

Розуміючи, що сучасний споживач «переселився» у віртуальний простір Інтернету, ми змушені починати пристосовуватися до такої тенденції, знаходячи нові способи впливу і залучення покупця через інтернет-торгівлю, починаючи торгівлю по каталогу та рухатись разом з розвитком сучасних ІТ-технологій, розробляючи різноманітні формати ритейлу. Залучати споживача необхідно креативніше, оскільки змінився і сам покупець, який використовує гаджети, що дозволяють йому виходити в Інтернет і проводити там багато часу.

Поєднання традиційних способів продажу з заманливими інструментами, які надає Інтернет можливо використовувати як стимулювання продажів. Наприклад, створення в соціальних мережах групи однодумців що призведе не тільки до популяризації бренду, але й реальний інструмент, який може спонукати користувача до покупки. Закликати користувачів збирати певну кількість так званих «лайків», «балів» бренду або товару а натомість зможуть отримати бонусний товар, або купити з хорошою знижкою, або навіть безкоштовну послугу/товар.

Можливість колективної покупка у користувачів Інтернету колективний шопінг дасть можливість купувати товари зі значною знижкою. По суті, крім так званої оптової закупівлі товару колективом за зниженою ціною, колективна покупка примусить до купівлі купона, який дасть можливість придбати товар або послугу на набагато більшу суму, ніж вартість купона але цім самим затвердить свою участь у купівлі.

Реєстрація в прас-агрегаторних інтернет магазинах які допоможуть не тільки знайти кращу ціну з цікавого товару, а й нададуть ряд практичних сервісів для користувача. На прайс-агрегаторах, можна отримувати інформацію порівняння характеристик товару, а також читати відгуки-думки реальних покупців, які використовували сервіс того чи іншого інтернет-магазину або ж тих, хто вже купив товар і склав свою думку про якість.

Використання мобільних додатків також допоможе споживачам легко купувати онлайн «на ходу» маючи у своєму смартфоні програми, користувач може отримувати інформацію про вартість і характеристики товару, більш того, навіть здійснювати онлайн-покупку, відсканувавши баркод своїм смартфоном. Таке рішення вже активно використовується в Японії, де звичайний гіпермаркет вивісив в метро в свою рекламу з товарами, на яких є баркод, що дозволяє власникам смартфонів купувати, не заходячи в магазин.

Дуже часто у великих торгових центрах тяжко знайти товар який необхідно придбати, в цьому випадку покупцю зможе допомогти геолокація, клієнт вводить назву продукту а програма показує його розташування в торговому центрі.

Соціалізація Інтернету стане принципом в нових відносинах між покупцем та продавцем. Самі покупці буду залучені в маркетинг компанії, використовуючи свою думку і смак, і висловлюючи це через онлайн. Відбудеться комунікація між продавцями і покупцями яка перейде в зовсім іншу площину покупці отримають можливість не ходити в магазини, а самі магазини будуть "направлятися" до покупця і пропонувати саме той товар, який цікавить конкретного покупця. Персоніфікована реклама - вже справа найближчого майбутнього. Оскільки сучасна людина стала більш індивідуальнішою в своєму вираженні смаку, змінився сам алгоритм вибору того чи іншого товару, а також час, який витрачається на ухвалення рішення покупки.

джерело: [www.kp.ua](http://www.kp.ua)

### **Висновки до Розділу 3**

Важливою особливістю сучасного етапу становлення ринкових відносин в Україні є орієнтація вітчизняних торгових мережевих підприємств на підвищення конкурентоспроможності власних товарів.

Ключового значення при цьому набуває маркетингова діяльність, зокрема, формування нових маркетингових стратегій підприємства.

Дослідження проведене в попередньому розділі показало, що маркетингова політика ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна » не носить цілісного характеру та не є добре продуманою та спланованою.

Стрімкі зміни у світовій економіці, та як результат, у свідомості споживачів, зумовили зміщення орієнтирів у концепції маркетингу.

В сучасних умовах є доцільним змінити традиційне розуміння маркетингової конкуренції на більш гуманне, широке поняття співробітництва та взаємодопомоги між підприємствами задля спільного досягнення власної мети з урахуванням бажань та потреб споживачів та суспільства в цілому.

У зв'язку з цим актуальним на сьогодні є побудова маркетингової концепції підприємства на принципах холістичного маркетингу.

Холістичний маркетинг заснований на плануванні, розробці, впровадження процесів маркетингових програм на розширених інтегрованих підходах, що ділиться на компоненти: маркетинг відносин; інтегрований маркетинг; внутрішній маркетинг; соціально-відповідальний маркетинг. Тобто холістичний маркетинг налагоджує зв'язок між усіма інструментами маркетингу, цим сами об'єднує їх разом і замикає круг між споживачем, ритейлом та виробником.

Кожне підприємство повинно зайняти своє місце на ринку за рахунок особливих досягнень у розвитку ціннісних орієнтирів, піклуючись про своїх співробітників, про суспільство в цілому, та вирізняючись індивідуальною конкурентною перевагою максимально задовольнити потреби споживачів.

Пропозиціями щодо способів впровадження концепції холістичного маркетингу для ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» є:

- орієнтованість на роботу з клієнтами (покупцями), які повинні бути умовно поділені на окремі категорії. Такий поділ покупців на категорії, дасть можливість торгівельній мережі краще зрозуміти потреби кожного клієнта, спеціалізувати асортимент, оптимізувати запаси. Це сприятиме налагодженню довготривалих відносин, які в своїй перспективі принесуть переваги як клієнту так і торгівельній мережі. Як наслідок, підприємство

може отримати конкурентні переваги, втримати постійних клієнтів і здобути нових;

- побудова довгострокових партнерських відносин з постачальниками від яких великою мірою залежить наявність товару на полицях торгівельних центрів та ціна на товар. Фактором успішної роботи на ринку є налагоджені та стабільні довготривалі відносин з постачальниками (виробниками) товарів на засадах порядності, чесності та рівності;
- побудова стабільних та взаємовигідних відносин з працівниками торгівельної мережі.

Важливого значення для втримання конкурентних переваг в після кризових умовах набуває розроблення концепції стимулювання збуту. Стимулювання збуту являє собою прямий спонукальний мотив, що підтримує товар на всьому шляху на ринку від виробника до споживача. Дослідження показують, що на зрілому ринку стимулювання збуту порівняно з рекламою забезпечує швидший та помітніший ефект, але не залучає нових постійних покупців. Відхід реклами на другий план таїть у собі чималу загрозу, оскільки зазвичай саме реклама сприяє формуванню лояльності до торгової марки.

Таким чином, можна зробити висновок, що стимулювання збуту ефективніше, коли його використовують разом з рекламою.

Для того, щоб компанія залишалася успішною на ринку, вона повинна бути активною та показувати свою позицію в соціальній сфері. Наприклад, допомога дітям з дитячих будинків або з малозабезпечених сімей, започаткування проведення так званого «дня клієнта» з розіграшами призів, розважальною програмою для дорослих та дітей.

## ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі, було проведено аналіз суті понять конкуренції та конкурентоспроможності враховуючи різні підходи науковців до їх розуміння, сформовано їх узагальнюючі визначення, проаналізовано конкурентної переваги згідно маркетингової теорії «4Р».

Також, проведено дослідження маркетингової політики та стратегії товариства з обмеженою відповідальністю “Метро Кеш енд Кері Україна”, визначено його сильні та слабкі сторони, запропоновано шляхи подолання недоліків та проблем, які значною мірою впливають на конкурентне становище підприємства на ринку мережевих торгових підприємств в Україні.

Проведене дослідження та аналіз основних понять та процесів дозволили сформулювати такі висновки:

1. Конкуренція є важливим елементом механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас конкретна форма її функціонування. На сьогодні, в теорії маркетингу не існує єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції, а тому виділяють наступні підходи до визначення даного поняття: поведінковий, структурний, функціональний.

Проаналізувавши їх, можна зробити висновок, що конкуренція, як наукове поняття – багатоаспектне і в кожному випадку її зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована.

2. Важливою складовою механізму конкуренції є конкурентоспроможність, яка може бути використана як до предмету конкуренції, а саме конкурентоспроможності продукції, так і до суб'єктів конкуренції, що обумовлює існування конкурентоспроможності підприємства, галузі, регіону.

Узагальнено конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Ця реалізація забезпечується всім комплексом наявних у підприємства засобів.

3. Здатність компанії діяти в одному або декількох напрямках, де конкуренти не хочуть або не мають можливості відповідати рівню створеної нею цінності й витрат, називається конкурентною перевагою.

Поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Підприємство не може довго підтримувати перевагу в міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює своїх переваг, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії.

4. Об'єктом дослідження в межах даної дипломної роботи було ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», яке входить до складу METRO Group (МЕТРО Груп), четвертої найбільшої в світі торгівельної компанії, головний офіс якої знаходиться у місті Дюссельдорф, що в Німеччині.

Дане підприємство вийшло на ринок України в 2002 року. На сьогодні відкрито 27 центрів оптової торгівлі «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна» в 19 містах України та 4 «МЕТРО Бази».

Продажі компанії в Україні з моменту її заснування і включно до 2008 року швидко зростали через інтенсивну експансію розвитку торгових точок в різних регіонах України.

Однак, в 2009 році, незважаючи на відкриття нових торгових центрів обсяги продаж скоротилися до рівня нижче 2007 року. Причинами цього були низькі темпи розвитку економіки України, обвал національної грошової одиниці, світова економічна криза та інші фактори, які знизили купівельну спроможність клієнтів.

5. За обсягами товарообігу України «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» займає третє місце. Головними конкурентами є група компаній Fozzy Group, ТОВ «АТБ-маркет», компанія АШАН, ПрАТ «Фуршет».

6. Проаналізувавши ринок ритейлу в Україні, можна виділити наступні типи торгових операторів, такі як: *національні оператори* - торгівельні мережі, які присутні в 4-5 економіко-географічних регіонах країни; *регіональні оператори* - торгівельні мережі, які присутні в 2-3 економіко-географічних регіонах країни; *локальні оператори* - торгівельні мережі, які присутні в 1 економіко-географічному регіоні країни; *міжнародні оператори* - торгівельні мережі, центральний офіс і контроль діяльності яких здійснюється з закордону.

В Україні діють понад 100 великих і маленьких продовольчих операторів. Український ринок продовольчого ритейлу поки що важко назвати високо консолідованим. Сукупна частка 20 найбільших роздрібних операторів України склала лише 26%, а частка першої десятки мереж - 23%.

Головну загрозу розвитку ритейлу представляє відсутність динаміки зростання платоспроможного попиту.

7. Одним з найважливіших способів втримання конкурентних переваг, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» вважає переваги за допомогою товару. Постійно аналізуючи потреби професійних Клієнтів, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» велику увагу приділяє асортименту товарів, які продаються у торговельних центрах, намагається його формувати в залежності від особливостей та уподобань різних регіонів України. У 2010 році Метро запропонувало своїм Клієнтам органічні фрукти та овочі, понад 40 найменувань охолодженої океанічної риби та морепродуктів, базовий асортимент для приготування суші, аргентинську яловичину. Також було розширено найменування товарів для професійного прибирання та дезінфекції. У двох київських торговельних центрах були відкриті власні пекарні. «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» також розробило та втілило в життя стратегію виробництва товарів під власною торговою маркою. Завдяки цьому Метро має змогу напряду здійснювати замовлення товару та контролювати увесь процес його виробництва. Проведені дослідження показали, що управління асортиментом в межах маркетингової стратегії розвитку за допомогою традиційних методів не забезпечує ефективної діяльності підприємств. Формування оптимального асортименту товарів можливе на основі реалізації ідей менеджменту товарних категорій, який дозволяє максимально задовольнити потреби покупців при одночасному підвищенні ефективності співпраці виробників (постачальників) і торговців. Запровадження менеджменту товарних категорій потребує належного організаційного забезпечення – перегляду схеми організаційної структури управління торговельним підприємством.

8. Аналіз конкурентних переваг за допомогою SWOT-аналізу, дозволив виділити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».



Було встановлено, що до сильних сторін компанії належать наступні:

1. Зарубіжний досвід керування компанією та високий позитивний імідж.
2. Позитивні відносини з державою та налагоджені зв'язки з громадкістю, співпраця з зарубіжними та національними виробниками.
3. Чітка сегментація ринку покупців.
4. Власні торгові марки розгалужені під кожного клієнта.
5. Високий рівень якості продукції та наявність сертифікатів на неї.

До слабких сторін:

1. Низьке просування власних торгових марок.
2. Слабке територіальне розташування через відсутність інфраструктури, недостатнє покриття торговими точками, низький оптимальний асортимент продукції.

3. Слабке виконання функцій маркетингу, недостатній організаційний зв'язок з іншими відділами компанії.

4. Тривалий процес прийняття рішень, низька комунікація.

9. Для покращення та часткового підсилення слабких сторін підприємства було запропоновано:

- започаткувати програму здійснення торгівлі через мережу інтернет або концепцію франчайзингу, що дозволить підсилити слабке територіальне покриття торгівельними центрами мережі “Метро Кеш енд Кері Україна”;

- впровадити принципи холістичного маркетингу, який забезпечить побудову довірливих та стабільних відносин між рівними партнерами: постачальником (виробником) та торгівельною мережою, орієнтацію на потреби клієнтів та налагодження відносин та мотивація працівників даної торгівельної мережі.

- зважаючи на перспективність формування і реалізації програм підвищення лояльності, в роботі доведено, що створення бази лояльних клієнтів є надійним джерелом конкурентних переваг роздрібного мереженого підприємства. Спроектвана структура клієнтської бази даних, яка має інтеграційний характер, дозволила сформулювати напрями використання таких баз для удосконалення маркетингової діяльності торговельних мереж. Отримана інформація, у свою

чергу, формує базис для розроблення моделі лояльності з урахуванням специфіки клієнтів.

- за певних стратегічних умов, з метою забезпечення ефективного розвитку торговельної мережі у її складі доцільно створювати девелоперські підрозділи, що дозволяє, у першу чергу, підтримувати швидкозмінювані стандарти будівництва магазинів без залучення підрядників. Створення власної девелоперської компанії, що будує торговельні центри і здає площі в оренду, вирішує для роздрібного підприємства одразу два завдання: диверсифікує бізнес торговельної мережі та забезпечує послідовний розвиток основного напрямку – ритейлу. Забезпечення додаткових джерел доходів у найприбутковіших галузях робить цей вид діяльності надзвичайно привабливим для торговельних мереж;

10. Важливого значення для втримання конкурентних переваг в після кризових умовах набуває розроблення концепції стимулювання збуту. Стимулювання збуту являє собою прямий спонукальний мотив, що підтримує товар на всьому шляху на ринку від виробника до споживача. Дослідження показують, що на зрілому ринку стимулювання збуту порівняно з рекламою забезпечує швидший та помітніший ефект, але не залучає нових постійних покупців. Відхід реклами на другий план таїть у собі чималу загрозу, оскільки зазвичай саме реклама сприяє формуванню лояльності до торгової марки.

11. В роботі доведено, що з метою ефективної реалізації маркетингової стратегії розвитку мережеві підприємства повинні ретельно спланувати стратегію відносин зі споживачами, для чого доцільно виділити вивчення потоків клієнтів як самостійний бізнес-процес із відповідним організаційним забезпеченням (створення окремого підрозділу або посади клієнт-менеджера в структурі підприємства).

12. Зважаючи на важливість стратегічних аспектів управління при формуванні і розвитку торговельної мережі, в роботі пріоритетне місце відведено проблематиці розроблення торговельної концепції як системи поглядів на формування і розвиток торговельної мережі в нових конкурентних умовах. В дипломній роботі сформовано послідовність необхідних управлінських процедур, реалізація яких забезпечує вироблення такої концепції на засадах новітнього

маркетингу (від дослідження цільових клієнтів та особливостей ринку до побудови стосунків з клієнтами). Крім того, в роботі подаються основні положення науково-методичного підходу для оцінювання привабливості території (географічної зони) та майбутнього виторгу нового закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний Кодекс // України Голос України офіційне видання від 12.03.2003 № 45.
2. Закон України „Про захист економічної конкуренції” від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №12.
3. Адаманова З.О. Системная конкурентоспособность национальной экономики в контексте инновационного развития // Вісн. Донецького ун-ту. Серія В: Економіка і право. - 2005. - №1. - С. 118-126.
4. Азоев. Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
5. Азоев Г. Л. Конкурентні переваги фірми / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: "Типографія "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
6. Александер Г., Бэйли. Дж., Гордон Дж. Александер, Джеффри В. Бейли, Шарп Уильям Ф. Инвестиции. – М.: инфра-м, издательский дом, 2007. – 1040 с.
7. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общ. ред . Г.Л. Багиева. – М.: Экономика, 1999. – 703 с.
8. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення /Ін-т стратегічних досліджень. - К.: НІСД, 2002. - 132 с.
9. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: (Монографія) / Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с. – Бібліогр.: с. 287-290
10. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход/Барри Берман, Джоэл Р.Эванс; пер. с англ.под ред. С.Г.Тригуб. – [8-е издание]. – М.:Издательский дом “Вильямс”,2003.-1184 с.
11. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. – К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка", 2003. – 384 с.
12. Блэк С. Паблик рилейшенз. Что это такое? – М.: Новости, 1990. – 240 с.
13. Бове К., Аренс У. Современная реклама / Пер.с англ. – Тольятти: "Изд. Дом Довгань", 1995. – 704 с.

14. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: Підручник. - К.: Таксон, 2004. – 704 с.
15. Викентьев И.Л. Приёмы рекламы и Public Relations. Часть I. – К.: ТОО "ТРИЗ\_Шанс", 1997. – 228 с.
16. Викентьев И.Л. Примеры Рекламы и PR.- СПб: БИЗНЕСС-ПРЕССА, 2007.380.
17. Виноградський М.Д., Шканова О.М. //Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: 2002.-518.
18. Власова Н.О. Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств громадського харчування: Навч. посіб.– Х.: ХДАТОХ, 1998. – 127 с.
19. Галузевий маркетинг. Навчальний посібник За заг. редакцією Є.В. Савельєва та Д.А. Штефаніча. – К.: ІЗМН, 1997.– 176 с.
20. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
21. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. – К.: Вища шк., 1994.
22. Головкіна Н.В. Європейський досвід регулювання маркетингових комунікацій: короткий огляд // Маркетинг в Україні. — 2002. — №2. — С. 20-24.
23. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Книга, 2004. – 560 с.
24. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості // Актуальні проблеми економіки. - 2004. - №2. - С. 130-145.
25. Дихтль Е., Хёршген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минко. – М.: Высш. шк., ИНФРА, 1996. – 255 с.
26. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
27. Друкер, Питер Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. – 432 с.
28. Дугіна С.І. Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2005. 393 с.

29. Душин Б.И. Метод оценки фактической эффективности маркетинговой деятельности / Б.И. Душин // Экономика та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2009. – №1. – С. 190.
30. Душин Б.И. Метод оценки фактической эффективности маркетинговой деятельности / Б.И. Душин // Экономика та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2009. – №1.
31. Едвард Д.Блейклі. Вибір місцевої стратегії економічного розвитку: з книги "Планування місцевого економічного розвитку"
32. Єранкін О. Формування нової парадигми маркетингу в умовах глобалізації / О.Єранкін // Маркетинг в Україні. – 2008. – №4. – С. 43–50.
33. Жук М.В. Міжнародні стратегії економічного розвитку: Навч. посіб. / М.В.Жук, Т.В.Бауліна. - К.: Вид. ПАЛИВОДА А.В., 2006. - 348 с.
34. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособ. - М.: Информационно-внедренческий центр „Маркетинг”, 1998. – 195 с.
35. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П. С. Завьялов. — М. : ИНФРА\_М, 2000. — 300 с.
36. Загальні умови покупки в торговельних центрах “метро кеш енд кері Україна”.
- 37.
38. Исследование пешеходных и транспортных потоков // [Электронный ресурс]. — Доступно: [http://analytic.su/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54:potok&catid=34:uslugi](http://analytic.su/index.php?option=com_content&view=article&id=54:potok&catid=34:uslugi)
39. Інформаційні технології у фінансах, банківській справі, торгівлі <http://www.ua5.org/technol/106-nformacijn-tekhnolog-u-fnansakh.html>
40. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. — М.: Изд-во Эксмо, 2006. — 464 с. — (Профессиональные издания для бизнеса).
41. Клаус Мозер. Психология маркетинга и рекламы / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 380.

42. Конкуентоспроможність національної економіки / За ред. д-ра екон. наук Б.Є. Квасню- ка. - К.: Фенікс, 2005. - 582 с.
43. Коротков А. Категории управления в маркетинге // Маркетинг. – 2005. - №1 (80). - С. 23-29
44. Коротков А. Категории управления в маркетинге // Маркетинг. – 2005. - №1 (80).
45. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб: Питер Ком, 1999. - 896 с.
46. Котлер Ф., Келлер К.Л. Павленко А.Ф. Маркетинговый менеджмент: Підручник. – К.:Хімджест, 2008. – 720 с.
47. Котлер Ф., Триаз де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 190 с.
48. Котлер Ф., Триаз де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 190 с.
49. Краткий экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1087 с.
50. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 1998. -223с.
51. Леманн, Дональд Р., Винер, Рассел С. Управление товаром. 3-е издание. / Пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 624 с.
52. Мазур И.И. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов / Мазур И.И., В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге и др. / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 1077 с.
53. Маршал А. Принципы экономической науки, т. 1. Пер. с англ. — М.: Издательская группа "Прогресс", 1993.-414 с.
54. Маршалл А. Принципы экономической науки, т.І. Пер. с англ. – М.: Издательская группа „Прогресс”, 1993.
55. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. – СПб: Питер, 2004. – 400 с.

56. Методические рекомендации по формированию состава расходов и порядку их планирования в торговой деятельности // Всё бухгалтерском учёте. – 2002. - № 76. - С.28-50.
57. Миненкова Н.В. Электронная торговля: экономические и правовые аспекты. США и Канада. // Экономика. Политика. Культура. – 2005.- №10. - С.349
58. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. - Київ: "Центр навчальної літератури", 2004. - 336 с.
59. Модели и методы теории логистики: учебное пособие. 2-е изд. / под ред. в.с. Лукинского. – СПб.: Питер, 2007. – 448 с.
60. Моисеева Н.К. Международный маркетинг. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.
61. Мокиенко И. Методы определения рекламного бюджета компании // Маркетинг в России и зарубежом. – 2003. - № 2. – С. 11-18 - Режим доступа до журн.: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/2/1.html>.
62. Н.В.Бутенко Основы маркетингу: Навчальний посібник.: К. Видавничо – поліграфічний центр “Київський університет”, 2004 с.123
63. Назайкин А.Н. Рубричная реклама: практическое пособие. – М.: РИП-холдинг, 2000. – 114, [1] с.: ил. – (Академия рекламы).
64. Новицкий В. Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг / В. Е. Новицкий — К. : Либра, 1999. — 300 с.
65. Ньюман Э. Розничная торговля: организация и управление/Э.Ньюман,П.Кален, пер. с англ. под ред.Ю.Каптуревского .- СПб.:Питер, 2005. – 416с. (Серия “Практика менеджмента”).
66. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Навчально–методичний посібник для самостійного вивчення дисциплін. – Київ, 1999. – 82 с.
67. Піддубна Л.І. Конкуентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. - 368 с.
68. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ.. А.Олійника, Р.Скілького – К.: Основи, 1998. – 380 с.



69. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ.. А.Олійника, Р.Скілького – К.: Основи, 1998. – 380 с.
70. Прес-РЕЛІЗ 14-ї МІЖНАРОДНОЇ ВИСТАВКИ WORLDFOOD UKRAINE/ВЕСЬ СВІТ ХАРЧУВАННЯ УКРАЇНА 2011 <http://www.worldfood.com.ua/ua/press-centre/press-release/>
71. Прийняття управління рішень на підприємстві: теорія та практика: (Монографія) / Р.М. Лепа, В.М. Тимохін; Нац. акад. наук України, Ун-т економіки пром-сті. – Донецьк: Юго-Восток, 2004. – 261с.
72. Рибаківа О.В. к.е.н., доцент, Академія муніципального управління “Конкуренція та конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення”  
[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_ekon/2009\\_7/09rovaif.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09rovaif.pdf)
73. Робул Юрій Володимирович Холістична концепція ефективного маркетингу [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mimi/2011\\_4\\_2/2\\_9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_4_2/2_9.pdf)
74. Румянцев А. П. Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=564>
75. Сазерленд Джонатан, Кэнуэлл Дайан. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Пер. с англ., Под ред. Е.Е. Козлова. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 440 с.
76. Сидоров Д.В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними / Дмитрий Сидоров. – Москва: Вершина, 2007.- 320с.
77. Систематизація основних методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О. Циганок; сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. — Режим доступу до стр. : <http://www.nbu.gov.ua>.
78. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 432 с.
79. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход/ Пер. со 2-го англ. изд. - К.: Знання-Прес, 2003. - 796 с.

80. Соколенко С. І. Сучасні світові ринки та Україна: Наук, видання. — К.: Демос, 1995. — С. 18.
81. Соловйов Б.А. Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В. Маркетинговые коммуникации. – М.:Издательско-торговая корпорация "Дашков и К<sup>о</sup>", 2005. – 304 с.
82. Статут товариства з обмеженою відповідальністю “Метро Кеш енд Кері Україна”
83. Татьяна Захарова, Оксана Кобинец Сетевой маркетинг// Статус.-2009.-№6 (73).
84. Торгівля через інтернет: перспективи в Україні <http://ain.ua/tag/appleton-maueg>
85. Управление розничным маркетингом / Под ред. Д. Гилберта; пер. с англ. – М.: Инфра- М, 2005 – XVI,571 С.
86. Фатхутдинов Р.А.Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика / Пер. с англ. - 2-е изд. – М.: «Дело ЛТД», 1993. – 864 с.
87. Чепурна О.Л. Сучасні концепції конкурентоспроможності національної економіки // Т: г.-тнчні та прикладні питання економіки: 36. наук, праць. - Вип. 19. - К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. - С. 102.
88. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: уч. пособие/Л. С, Шевченко. — Харьков: Эспада, 2004. — 520 с.
89. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: уч. пособие/Л. С, Шевченко. — Харьков: Эспада, 2004. — 520 с.
90. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 316 с.
91. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 316 с.
92. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. - 2005. - №1 (80). - С.321.

93. Шталь Т.В. Комплексная оценка ресурсного потенциала предприятий розничной торговли: Дис. канд. экон. наук: 08.07.05. – Харьков, 2006. – 313 с.: іл.-Бібліогр.: 216 с.
94. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - М.: Акалис, 1998. - 384 с.
95. Электронный ресурс: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
96. Электронный ресурс: <http://www.atbmarket.com>
97. Электронный ресурс: <http://www.fozzy.ua>
98. Электронный ресурс: [www.allretail.com.ua](http://www.allretail.com.ua)
99. Электронный ресурс: [www.gtpartners.com.ua](http://www.gtpartners.com.ua)
100. Электронный ресурс: [www.metro.ua](http://www.metro.ua)
101. Электронный ресурс: [www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)
102. Электронный ресурс: ЛІГАБізнесІнформ Інформаційне агентство [www.liga.net](http://www.liga.net)
103. Электронный ресурс: Новини про партнерів [www.2k.ua](http://www.2k.ua)