

Тернопільський національний економічний університет  
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин  
ім. Б. Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародних економічних відносин

Міждисциплінарна курсова робота

на тему:

**«Внутрішній маркетинг в системі управління  
підприємством»**

Студент(ка) 4 курсу, групи МУН-41  
Подлюдний Юрій Олександрович

Напрямок підготовки: *6.030507 Маркетинг*  
Фахове спрямування: *6.030507 Міжнародний  
маркетинг*

Керівник: вчене звання, ступінь  
доцент. Братко Олександра Семенівна

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_ Оцінка ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади внутрішнього маркетингу.....	5
Розділ 2. Аналіз внутрішньої маркетингової діяльності ТОВ «Фоззі Груп» (торгова мережа «Сільпо»).....	11
Розділ 3. Удосконалення внутрішнього маркетингу підприємства і шляхи підвищення його ефективності.....	21
Висновки.....	29
Список використаних джерел.....	31
Додатки.....	33

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** Реалії активних ринкових перетворень, що безупинно прискорюються в Україні і дедалі глибше змінюють усю систему економічних відносин між державою і підприємствами, підприємствами і споживачами їх продукції, навряд чи дають підстави заперечувати важливість та актуальність маркетингової діяльності.

Справді ця діяльність стає дедалі масовішою і всеосяжною, завдяки переходу економіки підприємства від «ринку продавця» до «ринку покупця».

Нова система діяльності підприємств повинна орієнтуватися на стан ринку і перспективи його розвитку, на вимоги покупців, базуватися на вивченні життєвого циклу товару, на управлінні рівнем конкурентоздатності, політики нововведень, на ціновій політиці.

Внутрішній маркетинг (ВМ) як теоретична концепція є взаємодія (професійне) функціональних підрозділів фірми і окремих особистостей на принципах маркетингу. Споживачі у таких суб'єктів – внутрішні (інші підрозділи і особистості).

Актуальність теми внутрішнього маркетингу не очевидна, але очевидні проблеми, які вже можна віднести до «вічних» проблем організації, хоча їх вирішити цілком під силу внутрішньому маркетингу. Головна проблема такого роду – проблема неефективної взаємодії між функціональними підрозділами компанії.

Внутрішній маркетинг ми розглядаємо як один з інструментів вирішення міжфункціональних проблем. Але оскільки широкого поширення він поки не отримав (по крайній мірі, в нашій країні), є сенс заздалегідь нагадати про інші інструменти для вирішення цієї проблеми. Найбільш відомі – це реінжиніринг бізнес-процесів (БП) компанії, а також матрична структура організації – інструмент, пов'язаний з організаційною структурою підприємства.

Внутрішній маркетинг дозволяє значно поліпшити відносини між функціональними підрозділами, коли замість пошуку винного на стороні

кожного учасника (підрозділ) намагається найкращим чином надати внутрішні послуги – своїм колегам з організації. Але у будь-якого інструменту управління завжди є плюси і мінуси. Внутрішній маркетинг не можна впровадити директивно, ВМ – це своєрідна корпоративна культура, заснована на концепції маркетингу. Однак керівництво будь-якої компанії в стані таку культуру сформувати, просто потрібно бути готовим до тривалої роботи в такому напрямку.

Внутрішній маркетинг безпосередньо пов'язаний з новою парадигмою маркетингу, яка називається маркетингом відносин. Згідно цій парадигмі, постійні ділові відносини приблизно з двадцятьма відсотками всіх клієнтів компанії приносять близько вісімдесяти відсотків прибутку компанії. Отже, у сьогоdnішньому конкурентному середовищі компанії вигідніше мати і обслуговувати на довгостроковій основі постійних клієнтів, ніж витратити гроші, сили і час на залучення одноразових нових клієнтів.

Тому стандарти якості надання послуг зовнішнім споживачам можна розглядати як внутрішній продукт, який потрібно продати персоналу компанії як внутрішньому споживачеві. З цієї точки зору персонал компанії - це її внутрішній цільовий ринок. Він так само, як і зовнішній, сегментується, і вивчаються потреби сегментів. Потім потреби персоналу задовольняються в обмін на задані стандарти якісного обслуговування зовнішніх споживачів.

Саме тому **метою роботи** стало вивчення внутрішнього маркетингу підприємства на прикладі торгової мережі супермаркетів «Сільпо».

#### **Завдання курсової роботи :**

- охарактеризувати сутність внутрішнього маркетингу;
- проаналізувати внутрішній маркетинг на ТОВ «Фоззі Груп» (торгова мережа «Сільпо»);
- дослідити напрямки удосконалення маркетингової діяльності торгової мережі «Сільпо».

**Об'єкт дослідження:** ТОВ «Фоззі Груп» (торгова мережа «Сільпо»).

**Предмет дослідження:** вплив внутрішнього маркетингу на розвиток торгової мережі «Сільпо».

## Розділ 1. Теоретичні засади внутрішнього маркетингу

Метою маркетингу є, з одного боку, створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту, потреб ринку; розробити систему організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікації збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою одержання максимального прибутку, а з іншого боку, – шляхом використання засобів, прийомів, усієї системи маркетингу, він впливає на сферу реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови збуту, канали розподілу. Маркетинг передбачає максимально широке і повне використання ринкових умов, усіх чинників комерційного успіху в ім'я досягнення основної мети – одержання прибутку [3].

Зрозуміло, що маркетинг як система діяльності має свої напрями, методи, цілі та завдання реалізації. Провідним спрямуванням маркетингової діяльності підприємств — виробників товарів і послуг вважається проведення ефективної політики щодо якості та асортименту продукції, формування цін, організації збуту та комунікацій.

Результативність усіх операцій, які виконуються підприємством, залежить, насамперед, від ставлення працівників до своїх обов'язків. Якщо вони мають високу кваліфікацію, розуміють свої завдання, готові прийти на допомогу клієнту, підприємство досягає високих результатів у маркетинговій діяльності. І навпаки, недбале, безвідповідальне ставлення персоналу до своїх обов'язків, до клієнтів фірми завжди призводить до незадовільних результатів [7].

За кордоном уже давно зрозуміли вирішальне значення персоналу в забезпеченні чіткого та якісного виконання виробничих операцій у сфері послуг, тому робота з кадрами як складова управління якістю послуг входить у перелік основних програм підтримки маркетингової стратегії.

Головна мета внутрішнього маркетингу полягає у формуванні трудового колективу, команди однодумців-професіоналів, які однаково розуміють мету і завдання підприємства, усвідомлюють власну відповідальність і готові докласти максимум зусиль і вміння для досягнення окресленої мети і виконання завдань.

Основними напрямками внутрішнього маркетингу є такі.

Мотивація припливу в підприємство молодих, здібних кадрів за рахунок підвищення престижності роботи в сфері послуг. З цією метою можуть використовуватися такі заходи:

- реклама і пропаганда важливості, вигідності й привабливості роботи в галузі та ін.;

- підвищення матеріальної зацікавленості — збільшення оплати праці, надання додаткових пільг у формі медичного та соціального страхування, надання кредитів, продажу акцій, пошиття уніформи та ін.

Добір і професійне навчання кадрів із метою формування трудового колективу за рахунок осіб:

- які мають спеціальну вищу чи середню освіту або достатній досвід роботи у бізнесі;

- які володіють необхідними моральними якостями, вміють працювати з людьми, розуміють потреби споживачів, завжди ввічливі та привітні;

- які мають високу працездатність і витривалість. У "пікові періоди" працівникам підприємств доводиться працювати понаднормово, поєднувати професії, розширювати зони обслуговування та ін.

Для швидшого засвоєння працівниками нових технологічних прийомів і правил роботи повинна бути створена система неперервного навчання працівників підприємств в найзручніших формах (із відривом чи без відриву від виробництва, проведення цільових семінарів, наставництво, самостійне навчання та ін.).

Виховання команди однодумців, окрім перелічених заходів, передбачає:

- участь усього колективу в обговоренні планів маркетингу з метою залучення працівників до управління підприємством, підвищення їхньої відповідальності;

- регулярне інформування колективу про перебіг реалізації планів шляхом проведення зборів, співбесід, брифінгів, використання інформаційних стендів, письмової інформації;

— підтримка постійного зворотного зв'язку "співробітник — керівник" з метою з'ясування настроїв, турбот, потреб членів трудового колективу,

— формування виробничої і ділової культури, культури взаємин між працівниками, культури обслуговування клієнтів та ін.

Внутрішній маркетинг дозволяє більш широко використовувати ефект масштабу і поділ праці, які завжди обмежені спадною віддачею, оскільки змінюється світогляд керівників підрозділів, які бажають надати послуги найвищої якості своїм колегам всередині фірми. Але це тільки здається, що в організації, побудованій на принципах внутрішнього маркетингу, компанія наближається до ідеалу самоврядної організації. Коли вищий менеджмент може спокійно вирішувати свої стратегічні питання.

Насправді, крім своєчасної реакції на ринкові сигнали, що забезпечується формуванням корпоративної культури, заснованої на системі зворотного зв'язку, внутрішній маркетинг підсилює сигнали про внутрішні невідповідності, які вимагають «виробництва» і надання додаткових «управлінських послуг» (для внутрішнього споживання) з боку самого топ-менеджменту. Так що, якщо ви ризикнете почати впроваджувати ВМ, на лаврах спочивати не доведеться.

Внутрішній маркетинг – складний інструмент, проте його використання дозволяє вирішити багато важливих завдань. Давайте перерахуємо деякі з них.

- Внутрішній маркетинг – це перший крок до переходу до нової концепції управління персоналом – до стратегічного управління персоналом: від сприйняття інших підрозділів як ваших покупців до прийняття концепції «середовище персоналу», до якої потрібно пристосовуватися, один крок.

- ВМ дозволяє сформувати сприятливу атмосферу для побудови стратегії кар'єри кожного фахівця і керівника в компанії, забезпечує найкращі можливості для реалізації персонального менеджменту (ПМ). ПМ стає в такому разі додатковим інструментом підвищення ефективності організації в цілому.

- При вирішенні найскладніших проблем стратегічної співпраці фірм, ВМ являє собою готовий інструментарій для побудови відносин зі своїми партнерами (зокрема постачальниками продуктів) на принципах маркетингу.



Ми часто лаємо капіталізм за його недоліки, але бажання повернутися в недавнє минуле не виникає. Внутрішній маркетинг породжує нові проблеми і ставить складні завдання перед керівниками, але скуштувавши плоди ВМ, впевнений, не захочуть повернутися до застосовуваної сьогодні повсюдно системи командування (нехай демократичного спрямування) своїми підлеглими.

Рішення даних завдань вимагає методологічного та практичного зближення управління персоналом і маркетингу, зокрема застосування маркетингових методів при відборі, прийнятті та навчанні персоналу [11].

Внутрішній маркетинг - це філософія управління людськими ресурсами організації; єдиний управлінський процес інтеграції множинних функцій організації.

Однією з головних характеристик концептуально нового підходу до формування внутрішнього маркетингу стало створення діонісійської культури. Вона являє собою ініціативність співробітників, творчий хаос і постійне генерування ідей, необмеженість фантазії. Усе це має бути спорідненим з цільовим ринком. Варто залучати до роботи співробітників інших різних агентств, які допомогли б організації по новому поглянути на навколишній світ та запропонували б нові підходи до розв'язання питань.

Розглядаючи аспект творчості та інноваційності необхідно приділити увагу творчій енергії як продукту зіткнення протилежностей. Полярність полягає в толерантному ставленні до протилежної позиції, у залученні до роботи співробітників, що обстоюють протилежні позиції, у вихованні в працівника інтересу до іншої думки.

Кінцевий результат становить собою творчо осмислене рішення, яке перевищує якістю будь-який розвиток. Діалектичний процес єдності та боротьби протилежностей може сприйматись як організаційна модель, згідно з якою компанія постійно оновлюється.

Орієнтація на загальні світові довгострокові тенденції проявляється у складанні довгострокових сценаріїв.

Компанія мусить успішно справлятися з неочікуваними коливаннями на ринках, змінами в економічному середовищі. Вона повинна передбачати можливі зміни у розвитку технології, індустрії розваг, побуту, стилю життя і т.п. Необхідно періодично організовувати певні дискусії, куди запрошувалися б спеціалісти відповідних агентств, дослідницьких центрів тощо, а також підтримувати участь своїх співробітників у подібній роботі інших компаній.

Організації треба також дбати про оформлення робочого середовища. Це стосується архітектури, дизайну, інтер'єрів будівлі, офісів, незвичайного облаштування робочих місць, приміщень для зборів (кімнати для відпочинку, кімнати психологічного розвантаження, бібліотеки), проведення колективних уїк-ендів з родинами співробітників, оздоблення приміщення для створення та підтримання сприятливого морального стану людей, формування в них любові до своєї роботи, відданості їй [10].

Керівництву необхідно проводити із співробітниками так звані "джинсові дні", де колеги, зменшуючи субординаційність відносин, могли б вільніше висловлювати власні погляди на вдосконалення як своєї роботи, так і роботи колективу в цілому. Важливо також відчувати настрій колективу, знати оцінку ним загальної діяльності фірми, мати інформацію про фірму за її межами. Отже за таких неформальних обставин постає більш-менш реальна картина функціонування фірми та власного місця на ринку.

В умовах високоінтелектуальної та високотехнологічної економіки інформаційної епохи істотна частка капіталу компанії міститься в головах співробітників компанії. Працівники фірми - інтелектуальний капітал, який можна нарощувати та інвестувати. Цей капітал складається із знань, майстерності, компетенції, а також творчого та інноваційного потенціалу.

Наймаючи персонал, слід звернути увагу на неординарність, ознаки творчої особистості, які можуть виявитися у співбесіді. Стосовно вдосконалення роботи співробітників, то підхід мусить залишатися таким самим. Сучасні маркетингові тенденції передбачають нові підходи до управління організацією.

Крім того, важливо впроваджувати програми внутрішньофірмового навчання, яке відвідували б не лише працівники маркетингової служби, але й усі співробітники. Це посприяло б формуванню маркетингового мислення у всього колективу.

Якщо ці складові не функціонують у повному обсязі, то організація не зможе вийти на ринок з революційними продуктами та запропонувати інноваційні кампанії.

Для успіху маркетингових програм організація має опиратися на компетентну думку спеціалізованих фірм і розробляти шляхи інтеграції з ними.

## **Розділ 2. Аналіз внутрішньої маркетингової діяльності ТОВ «Фоззі Груп» (торгова мережа «Сільпо»)**

ТОВ "ФОЗЗІ-ФУД" (мережа супермаркетів Сільпо) створене 02.12.2002 р. двома засновниками фізичною особою та ПАТ "ФОЗЗІ". Статутний капітал становить 16,5 тис. грн. Станом на 31.12.2006 р. Товариство складається з одного учасника ПАТ "Сільпо Рітейл", що володіє часткою 100% [20].

Основною діяльністю Товариства є роздрібна торгівля продовольчими товарами, а також надання послуг по здачі майна в оренду.

Види діяльності за КВЕД:

52.11.0 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом

51.70.0 Інші види оптової торгівлі

55.30.2 Кафе

55.51.5 Діяльність загальнодоступних їдалень

55.52.0 Постачання готової їжі.

«Сільпо» - це найбільша в Україні мережа супермаркетів, яка налічує 156 магазинів як в Києві, так і в регіонах України. Супермаркет «Сільпо» - це магазин самообслуговування, асортимент якого налічує до 20 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів залежно від величини торгової площі магазину.

Загальновідомо, що придбати той або інший продукт харчування при певному бажанні можна і на ринку. Проте ринкова роздрібна торгівля не дає покупцеві тих переваг, якими володіють супермаркети. Сьогодні покупці з різним рівнем доходів готові платити за комфортність здійснення покупки. Таким чином, зручність супермаркету сьогодні — це якісний показник його конкурентоспроможності.

У своєму асортименті супермаркети «Сільпо» представляють продукцію ВТМ «Премія», яка є власною торговою маркою мережі. ВТМ «Премія» пропонує покупцям широкий вибір товарів щоденного вжитку за розумною ціною. Якість товарів ВТМ «Премія» відповідає якості брендової продукції.

Покупці торгової мережі «Сільпо» можуть отримати більше винагород від покупок в супермаркетах, ставши учасниками програми для постійних покупців «Власний рахунок». Програма «Власний рахунок» допомагає заощадити гроші, здійснюючи покупки, а також отримати додаткові індивідуальні переваги. Магазины мережі «Сільпо» пропонують покупцям широкий вибір продуктів харчування, а також промислові товари та косметику.

Власна торгова марка (VTM), або Private Label (англ. ) – це марка товару, ексклюзивно представлена в торговій мережі. VTM є ініціативою мережі роздрібної торгівлі, яка бере на себе розробку, контроль над виробництвом та якістю продукту. Товари VTM можуть випускатися під маркою мережі або мати власну назву. Продукти, які випускаються під власною торговою маркою, можуть бути різноманітними: від продуктів харчування чи побутової хімії до техніки чи страхових послуг. Серед причин, завдяки яким популярність VTM зростає по всьому світу, - якість продуктів, наявність спеціальних пропозицій, нові / інноваційні лінійки, смак, свіжість продуктів, довіра до торгової мережі.

На сьогоднішній день асортимент торгової марки «Премія» вже перевищує 500 найменувань у більш ніж 80 різних категоріях товарів середнього цінового сегменту.

Розумну ціну за високоякісний товар ми можемо запропонувати вам тому, що товари від виробника одразу ж потрапляють на полиці супермаркетів, минуючи безліч різноманітних посередників.

Товари «Премія» виготовлені на замовлення корпорації Fozzy Group для ексклюзивного продажу в торгових мережах корпорації:

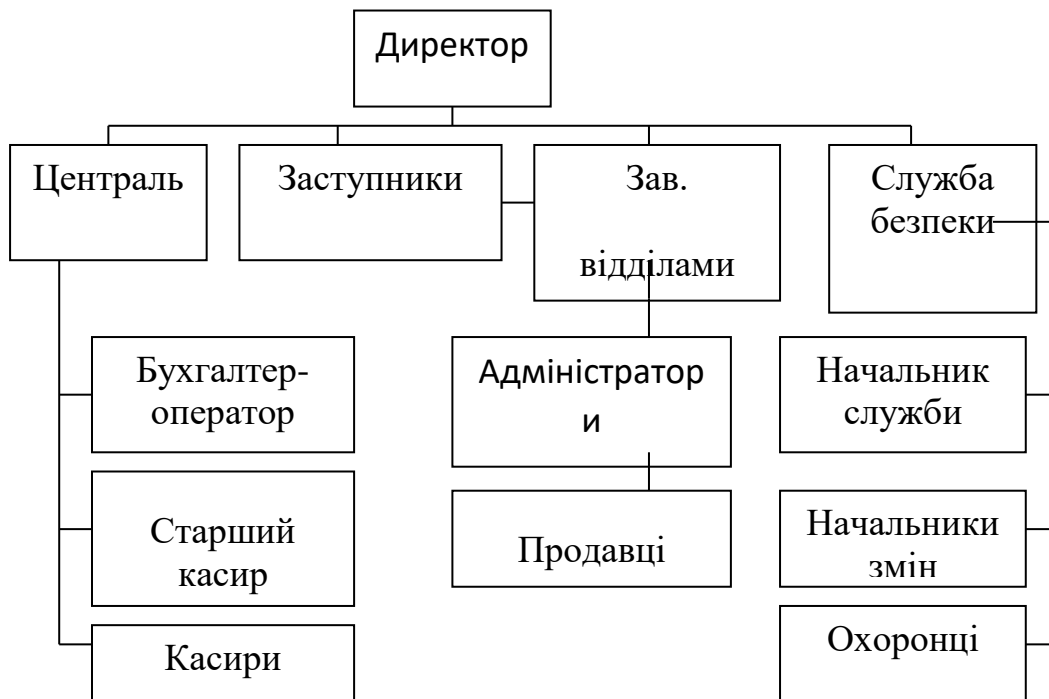
супермаркетах «Сільпо», магазинах «Фора» та гіпермаркетах «Фоззі».

«Повна чаша»

«Повна чаша» - ще одна власна торгова марка, яка з вересня 2008 року представлена в супермаркетах «Сільпо». Продукти «Повна Чаша» - ще продукти низького цінового сегменту, який між тим є досить популярним серед наших покупців.

В процесі роботи супермаркет «Сільпо» забезпечує відповідність

виробничих приміщень екологічним та санітарно-гігієнічним вимогам, а обладнання – вимогам нормативних документів щодо виробництва, зберігання і продажу товарів та вимогам охорони праці. В торговельному залі магазину є санітарні правила, правила продажу товарів, книга скарг та пропозицій, а також вимірювальні прилади, що використовуються для зважування товарів та розрахунків з покупцями.



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління супермаркету «Сільпо» [21]**

Для здійснення аналізу основних показників господарської діяльності підприємства використовувались дані управлінського обліку ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

**Таблиця 2.1**

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» за 2014-2016 роки [21]**

Найменування показників	Роки			Відхилення			
	2014	2015	2016	2014-2015 рр.		2015-2016 рр.	
				абс.	відн.,%	абс.	відн.,%
Дохід від реалізації, тис. грн.	599	-	-	-599	-	-	-
Податок на додану	100	-	-	-100	-	-	-

вартість							
Собівартість реалізації товарів	-499	-	-	499	-	-	-
Прибуток	-	-	-	-	-	-	-
Рентабельність, %	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи, тис. грн	70581	113450	210620	42869	160,74	97170	185,65
Адміністративні витрати, тис. грн.	-4078	-4328	-1025	-250	106,13	3303	23,68
Витрати на збут, тис. грн.	-18430	-26065	-65612	-7635	141,43	-39547	251,72
Інші операційні витрати, тис. грн.	-332	-36	-8	-296	10,84	28	22,2
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн., в т.ч. прибуток	47741	83021	143975	35280	173,9	60954	173,42
Інші доходи, тис. грн.	4814	143986	10350	139172	2990,98	-133636	7,19
Інші витрати, тис. грн.	-4186	-143744	-3535	-139558	3433,92	140209	2,46
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	-46110	-151158	18089	-105048	327,82	169247	-11,97
Податок на прибуток, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток, тис. грн.	-46110	-151158	18089	-105048	327,82	169247	-11,97

Проведений аналіз основних показників ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту. Про це свідчить збільшення доходів від операційної діяльності майже вдвічі у 2016 році порівняно з 2015, тобто на 185,65%.

У 2016 році спостерігається зменшення адміністративних витрат та інших операційних втрат порівняно з 2014-2015 роками. Відповідно бачимо збільшення

прибутку від операційної діяльності у 2016 році майже вдвічі: у 2015 році прибуток збільшився на 173,9% порівняно з 2014 роком і у 2016 році – на 173,42% порівняно з 2015 роком.

Про позитивну динаміку росту роботи підприємства свідчить наявність у 2016 році чистого прибутку, оскільки у 2014-2015 роках спостерігалась наявність збиткової діяльності. Чистий прибуток збільшився у 2016 році на 327,82% порівняно з 2015 роком, де спостерігався найбільший збиток у діяльності підприємства.

Динаміку та вплив зміни величини трудомісткості на продуктивність праці робітників можна простежити на прикладі ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» [9], використовуючи показник питомої трудомісткості в розрахунку на 1000 грн. продукції. (Див. Додаток А.)

Як свідчать дані Додатку А. загальний фактичний фонд робочого часу на підприємстві збільшився на 1,726 тис. год.

Аналіз продуктивності праці розпочинається з вивчення її рівня, динаміки, та загальної оцінки виконання плану.

Аналіз і структура вікового складу (табл. 2.2) свідчать про те, що на підприємстві недостатня чисельність працівників віком до 35 років, тому що молодь забезпечує більш високу продуктивність праці на ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД». Тому частка працівників віком до 35 років має складати приблизно 50 відсотків. Хоч у 2016 році і є збільшення долі молоді але доцільно залучати до роботи на ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» більше молодих людей. На сьогоднішній день середній вік працівників підприємств України зростає, а разом з ним і потреба в молодих кадрах.

У сьогоднішніх умовах визнано необхідним, забезпечити перехід на новий тип взаємодії вищої школи й виробництва, що передбачає, цільову підготовку фахівців на основі договорів між підприємством і вищими навчальними закладами.

Загальна потреба у кадрах на підприємстві визначається типовим штатним розкладом, та корегується залежно від трудомісткості закріплених функцій, норм



керованості, ступеня механізації виробництва та управління на сьогоднішній день. Крім загальної є ще додаткова потреба ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у кадрах. Додаткову потребу в робочих кадрах розраховують на плановий рік і на кожний квартал.

Таблиця 2.2

## Аналіз і структура вікового складу працівників

Вік працівників	2015 рік		2016 рік		Відхилення	
	Чис-ть, Чол.	Питома вага, %	Чис-ть, Чол.	Питома вага, %	Чис-ть, Чол.	Питома вага, %
до 25 років	40	6,61		7	+40	+0,4
25 – 35 років	200	23,96	100	24	+100	+0,04
35 – 45 років	150	27,1	220	27	-70	-0,1
від 45 до пенсійного віку	80	40,18	180	40	+100	-0,18
Пенсіонери	50	2,15	40	2	-10	-0,15
Всього	520	-	540	-	+20	+0,09

Кадрова служба підприємства регулярно представляє центрам зайнятості населення повідомлення про наявність вільних робочих місць і вакантних посад. Основою ефективного і якісного забезпечення ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» кадрами необхідних професій і кваліфікації є профорієнтаційна робота серед учнів середніх загальноосвітніх шкіл, ПТУ, які в сучасних умовах відтворення робочої сили є основним джерелом поповнення трудових ресурсів ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД».

Головним завданням професійного відбору є науково обґрунтоване визначення професійної придатності кожного підлітка до конкретного виду трудової діяльності з урахуванням його здатностей, схильностей і потреб виробництва [20].

Так, аналіз якісного складу кадрів управлінців і фахівців з боку їхньої освіти й кваліфікації припускає визначення:

- 1) кількісного складу працівників з вищою освітою;

- 2) якості розташування кадрів по посадам;
- 3) ступеня раціонального використання фахівців з вищою освітою.

Основною метою роботи з кадрами управління на ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є формування цільного управлінського колективу, здатного вирішувати складні й різноманітні завдання. Основними напрямками вдосконалення якісного складу управлінців і фахівців, а також формування цілісного управлінського колективу ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є: організація професійної орієнтації й професійного добору управлінських кадрів, оцінка їхніх здатностей і результатів роботи, організація цілеспрямованої професійної підготовки кадрів управління в складі резерву для висування.

Для ефективного аналізу якісного складу кадрів управлінців і фахівців організована періодична (раз на три роки) оцінка працівників ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» у формі атестації.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається характеристика, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до атестаційної комісії.

Працівник має бути попередньо ознайомлений зі складеною на нього характеристикою. Якщо він не згоден з відомостями, викладеними в характеристиці, працівник може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості до своєї службової діяльності [13, с. 30].

Діюча система атестації персоналу ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» не є досконалою в вирішенні проблеми мотивації активності працівників і розстановки їх по "своїх" місцях в організації згідно соціальному статусу виходячи з дійсних досягнень в трудовій діяльності і того потенціалу робочої сили, який в них закладений.

На ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» резерв управлінців формують по таких принципах:

- 1) підбір кандидатів до складу резерву, здійснюється по їх ділових і особистісних якостях;
- 2) дотримання вікового й освітнього цензів кандидатів на висування. З огляду на те, що підготовка професійного управлінця на базі вищої школи

займає від п'яти до восьми років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років;

3) гласність в організації роботи з резервом для висування.

Джерелами резерву управлінських кадрів ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є:

- а) працівники, що пройшли атестацію й рекомендовані на висування;
- б) молоді фахівці, що виявили себе на практичній роботі;
- в) заступники голів різного рангу;
- г) працівники підприємства, що закінчують вищі навчальні заклади без відриву від виробництва.

Стан плинності кадрів аналізується по підприємству й підрозділам:

- 1) оцінюється динаміка коефіцієнта плинності в порівнянні з попередніми періодами;
- 2) виділяються підрозділи з найбільшим значенням коефіцієнта плинності;
- 3) виявляються умови, які визначають високий рівень плинності;
- 4) визначаються професійні, статеві, вікові групи працівників, що мають високу плинність кадрів.

Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, де дається оцінка стану плинності кадрів по підприємству і її динаміка, робляться висновки, у яких містяться основні напрямки для розробки заходів щодо зниження плинності. Аналіз проводиться один раз на рік за станом на 1 січня.

ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» приділяє достатню увагу виплатам за різними зобов'язаннями в області соціальних пільг і гарантій, що позитивно впливає на мотивацію працівників.

Приділяється достатня увага організації роботи зі зміцнення трудової дисципліни, яка спрямована на усунення причин, що породжують прояв різних видів порушень трудової дисципліни.

Взагалі кадрова політика ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є достатньо ефективною і зваженою, крім деяких її складових.

Роль постачальників на підприємстві, як фактора маркетингового мікросередовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та

комплектуючі вироби є вхідними елементами процесу виробництва товарів. На «Сільпо» майже не існує проблеми постачання ресурсів. Підприємство має змогу вибирати постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, рівень обслуговування тощо) [12].

Цільовим ринком є широке коло споживачів, а отже, для збуту та товароруку «Сільпо» обирає всі можливі торгові точки та способи, підприємство в напрямі маркетингової стратегії орієнтується на різноманітні види споживачів через одну широку програму маркетингу.

Таким чином, організація служби маркетингу компанії підтримує і розвиває існуючі ринки і товарні марки компанії і мати ознаки функціональної організації.

Ефективним є застосування таких методів як професійне навчання, можливість до кар'єрного росту, надання соціального забезпечення. Директор ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» радить використовувати проактивний підхід до мотивації найталановитіших співробітників, називаючи вісім методів залучення та утримання. Ось ці методи:

1. Завжди проводити тренування для лідерів, перш ніж просунути людину на керівну посаду. Це дуже суттєво знизить плинність в компанії та підвищить мотивацію.

2. Використовувати 5-10% прибутку на навчання для персоналу.

3. Інвестувати час та зусилля у створення “вхідної програми” для новачків у компанії. Ця програма повинна тривати як мінімум 1 рік.

4. Провести курси перекваліфікації та реорієнтації для людей, які працюють у компанії вже протягом тривалого періоду.

5. Знищити всі джерела, які підсилюють страх та ворожість всередині організації. Створити культуру взаємної підтримки та довіри.

6. Бути екологічними та розвивати цю цінність у своїй галузі.

7. Створити програму бонусів, яка дозволить людям повністю відкритися – тобто буде індивідуальною та враховуватиме сильні сторони кожного працівника.

8. Розробити програму, яка спонукатиме людей до інновацій. Виплачувати бонуси за яскраві та корисні для компанії ідеї, висловлені співробітниками

Сучасним методом мотивації персоналу ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» є метод “привілеї інноваторам”, або “система “перків”, тобто привілеї для управлінського персоналу фірми.

Сьогодні ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» поповнює свій асортимент привілеїв – тепер до них відносяться не тільки додаткові винагороди і матеріальні блага, але і велика свобода працівника розпоряджатись матеріальними ресурсами, введення на фірмах почесних звань. Одна із систем управління привілеями – інноваційна номенклатура. Її основна ціль – надати працівникам фірми можливість отримувати додаткові блага в залежності від ефективності праці кожного співробітника. Вона сформована на використанні двох систем винагороджування за працю. Перша з них реалізується через виплату щомісячної заробітної плати. Друга система заснована на сукупному накопичувальному ефекті від праці персоналу і являє собою сумарний результат отриманий від праці співробітника за визначений період його трудової діяльності.

В залежності від величини ефекта працівник відноситься до тої чи іншої категорії номенклатури. Це дає працівнику право користуватися за рахунок підприємства обумовленими благами, які надаються як у формі додаткових грошових винагород так і у вигляді покупок за кошти підприємства престижних товарів, сплачення наданих йому послуг. І чим вища категорія номенклатури тим більший об’єм цих благ.

Проте, при всякому підході до створення системи мотивації головне – обрати правильні мотиваційні заходи, та використовувати правильні ефективні методи мотивації. На жаль, в мотивації не існує уніфікованого підходу – потрібно шукати індивідуальний підхід до кожного. Ми вважаємо, що впровадження ефективних сучасних методів мотивації праці в ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД» допоможе перейти на абсолютно новий якісний рівень і забезпечить гармонійний і продуктивний професійний розвиток кадрів і реалізацію всіх завдань бізнесу.

### **Розділ 3. Удосконалення внутрішнього маркетингу підприємства і шляхи підвищення його ефективності**

Слід зазначити, що сьогодні все частіше підприємства ведуть боротьбу за свою частку на ринку в умовах швидкої зміни смаків та уподобань споживачів, загострення конкуренції, буму інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Ці нові виклики ускладнюються вимогами з боку суспільства щодо необхідності підвищити рівень соціально-етичної відповідальності підприємств. Водночас розвиток концепції маркетингу на українських підприємствах можна окреслити як перехід від орієнтації на збут до орієнтації на споживача. Керівництвом вітчизняних підприємств стимулювання збуту все ще розглядається як найважливіший аспект маркетингової діяльності, водночас вивченню потреб споживачів не приділяється достатньої уваги. Більшість досліджень ринку, що проводять українські підприємства, є простим збиранням фактів чи, у кращому разі, функціональним моніторингом. Лише деякі підприємства намагаються використовувати маркетингові дослідження як підґрунтя для операційного планування своєї маркетингової діяльності.

Актуальною все ще залишається і проблема кадрового забезпечення маркетингової діяльності. На багатьох підприємствах сформувалася тенденція до «вирощування» кадрів. Багато керівників надають перевагу працівникам з досвідом роботи на певному ринку, хоча й без відповідної освіти [17].

Для реалізації маркетингових дій в сфері підвищення якості товарів особливе значення в даний час має підвищення кваліфікації працівників, рівня їхніх професійних знань в сфері асортименту і якості послуг відповідної номенклатури.

Форми навчання в «Сільпо» при цьому можуть бути різними:

- семінарські заняття на підприємстві;
- підготовка на робочому місці під керівництвом старшого за посадою;
- передача виконавцю визначених прав і відповідальності;
- науково-практичні конференції;
- спільні заняття і дискусії.

На підприємстві діє хороша і доскональна система мотивації праці, але на жаль це не запобігає частій зміні кадрів серед виконуючого персоналу магазину. Причиною звільнень зазвичай є стреси на роботі, важкість та монотонність виконуваної роботи, непорозуміння з керівництвом, ганебне ставлення з боку безпосереднього керівництва та невідповідності обіцяного на співбесіді та реального.

Отже з метою вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці в «Сільпо» пропонуємо провести такі заходи:

1. забезпечити магазин професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом магазину. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

2. Створити приміщення для психологічного розвантаження. В них психологи повинні створити умови, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи. Нажаль в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча повинні бути в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом.

3. Провести пере розподілення роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника.

4. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розладив колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти.

5. Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив і описаних на співбесіді.

6. Професійно проаналізувати причини невиконання плану продаж. Досить часто план не виконується не з вини працівника, а з вини магазину (перебої в поставках, завищені ціни, неконкурентна реклама, складності в доставці, оплаті, наявність певних обмежень (як наприклад в супермаркеті «Метро» потрібно мати при собі спеціальну картку без якої не можливо зробити покупку), недостатність працівників) або з причини дії зовнішніх факторів (пора року, негода, свята, тощо).

Якщо на підприємстві задіяти всі вищеописані заходи, ми значно знизимо потік кадрів, негативні відгуки щодо роботодавця, перетворимо сукупність працівників на дружелюбну команду, кожен член якої буде добровільно та щиро допомагати своїм колегам[13].

Оскільки матеріальні методи заохочення активно використовуються компанією, я перерахував необхідні, на мій погляд методи нематеріального заохочення. Серед них значну роль відіграє статусна та нормативна мотивація.

Одержання нового місця роботи, а так само зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає в ньому бажання проявити себе з кращої сторони. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним, самостійним працівником, якому довіряють і який шанують, він розчаровується у своїй роботі.

При цьому, навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник так само зобов'язаний розуміти що отут існує і моральний чинник [6].

Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність ,тобто приводити до визначеного результату.



- оцінюватися службовцями як важлива і що заслуговує бути виконаною.
- давати можливість що служить приймати рішення, необхідні для її виконання, тобто повинна бути автономія (у встановлених межах). Або ,як варіант , - групова автономія.
- забезпечувати зворотну зв'язок із працівником ,оцінюватися в залежності від ефективності його праці.
- приносити справедливе з погляду працівника винагорода.

Спроектвана відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, тому що стимулює якісне виконання роботи, а так само, за законом узвишся потреб, стимулює до виконання більш складної роботи.

Методи поліпшення параметрів роботи.

Менеджери повинні постійно обмірковувати можливі способи поліпшення роботи і мотивації людей, що працюють із ними. Немаловажну роль тут грає те, що навіть не найефективніші, а іноді і просто показові проекти залучають загальну увагу (хоча часто і необгрунтовані надії) залучених у проект службовців.

Ціль даної глави - розглянути можливі прості зміни роботи, що могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підпорядкованих ,викликати співробітництво й ентузіазм із їхньої сторони. Методи удосконалення параметрів роботи засновані на принципах, викладених у попередніх главах.

Підвищення розмаїтості умінь і навичок. Тут важливо пам'ятати, що саме розмаїтість навичок , а не просто розмаїтість саме по собі є принциповим. Якщо члени колективу застосовують обмежену кількість навичок ,то необхідно шукати спосіб стимулювати потребу до збільшення їхньої кількості.

Однак не завжди співробітники зустрінуть з ентузіазмом збільшення розмаїтості. Так монотонна робота дозволяє працівникам розмовляти в процесі її виконання , але варто внести елемент розмаїтості розмови стануть скрутними , у той же час не буде ніяких компенсацій із боку самої роботи.

Підвищення цілісності роботи. Як уже відзначалося, працівники випробують більше задоволення від роботи, що має деякий видимий результат. Підвищення цілісності завдання може бути досягнуте за рахунок додавання до нього зв'язаних із ним задач. Це, як правило, якісь підготовчі або заключні операції, що виконуються різними людьми [17].

Навіть процес контролю за якістю роботи значно підвищує цілісність. Необхідно так само мати на увазі те, що додавання робочих операцій більш низького, що не роблять роботу більш цілісною, звичайно знижують рівень мотивації і викликають почуття ворожості з боку працівників.

Підвищення важливості роботи. Якщо працівник знає як конкретно будуть використані результати його праці він починає відчувати важливість власної роботи що стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи при гарній її якості.

Працівник завжди хоче знати навіщо він робить ту або іншу роботу. Навіть якщо його просять зібрати дані для звіту, йому хочеться знати яку ціль переслідує цей звіт. Тому при формулюванні абсолютно будь-якого завдання необхідно згадати про цілях, про те що реально буде залежати від швидкості і якості виконання даної роботи, як ця робота “уливається” у роботу фірми в цілому. Після виконання роботи виконавець буде чекати результату.

Збільшення автономії. Робота менеджера перебуває з рішення задач різного рівня важливості. Передача деяких управлінських функцій низького рівня підлеглим несе подвійний ефект - концентрація зусиль менеджера на рішенні проблем більш високого рівня і, одночасно, робить позитивний вплив на мотивацію працівників.

Передача права прийняття рішень низького рівня підлеглим може розглядатися як благо за умови, що вони навчені і правильно розуміють всі особливості роботи, у тому числі, де одержати необхідну інформацію й у який момент прийняти рішення.

За умови знання підпорядкованими усіх вимог і інструкцій, що діють в організації, менеджер може дати їм можливість самостійної постановки цілей

своєї роботи. Навіть якщо вони частково беруть участь у процесі прийняття таких рішень, набагато більше імовірність того, що вони будуть почувати відповідальність за роботу і випробувати почуття успіху при успішному її завершенні. Реально це реалізується за допомогою системи кваліфікованих співбесід. У ході таких співбесід необхідно запобігти ситуації, коли підлеглий ставить перед собою нереальні цілі, що свідомо не можуть бути реалізовані за якимись причинами, що залежить у тому числі і від поточного стану справ фірми.

Посилення зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок буває внутрішньої - тобто такий, що йде від самої роботи і зовнішньої - у випадку, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість, а також у випадку публічної похвали.

Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, тому що діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Вірний спосіб стимулювання цього зв'язку - постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях їхній досягнення. Інший спосіб - введення в процес виготовлення перевірок на якість. Це дозволить працівнику негайно виправляти нестачі, і відповідно коректувати процес виконання роботи, наближуючи його до максимально ефективного. А значить у результаті подібні збої в майбутньому вже не повторюються.

Часто люди пручаються введенню зворотнього зв'язку, тому що не були до цього підготовлені, не знають як його забезпечити. Для ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно, щоб він був правдивим, влучним, докладним, здійснювався негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Якщо ж зазначити що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому не забути торкнутися позитивні аспекти роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте. Він може бути ще вище, якщо працівник з'ясує ці питання самий.

Підвищення кваліфікації керівників і фахівців «Сільпо» організується, в основному, по наступних напрямках:

- посадова підготовка керівників з метою підготовки їх до виконання своїх обов'язків у нових умовах роботи підприємств на більш високому організаційному і технічному рівні;
- підготовка резерву кадрів для висування на керівні посади;
- підвищення кваліфікації фахівців із профілю базового навчання з метою підготовки працівника до виконання більш складної роботи зі спеціальності в нових умовах господарювання;
- цільове підвищення кваліфікації керівників і фахівців[16].

В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні цеху, ділянки, усього підприємства в цілому. Вирішити цю задачу багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на кожному підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Перебудова системи економічного навчання «Сільпо» покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань.

Вимоги до рівня економічних знань для працівників кожної категорії відбиті в кваліфікаційному довіднику посад керівників, фахівців і службовців і в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і професій робітників.

Навчання працівників у різних постійно діючих формах безупинного виробничо-економічного навчання органічно доповнює підвищення кваліфікації і періодичну перепідготовку робочих і інженерних кадрів.

Комплексні навчальні програми, по яких ведеться виробничо-економічне навчання, спрямовані на забезпечення освоєння кадрами актуальних проблем економічної теорії, сучасних досягнень науки управління, нових методів господарювання в умовах ринкової економіки, на практичне оволодіння навичками аналізу виконання планів економічного і соціального розвитку, рішення конкретних господарських задач, на використання кращого вітчизняного і закордонного досвіду.

Відмінною рисою занять «Сільпо» повинні бути активні методи навчання:

- аналіз конкретних ситуацій;
- практичні завдання;
- ділові ігри;
- семінари-практикуми;
- виїзні заняття;
- конференції;
- колективний пошук резервів.

У трудовому колективі «Сільпо» повинна діяти ефективна система обліку, узагальнення і реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічного навчання сьогодні повинен відповідати найвищим вимогам. Він повинен забезпечувати формування сучасного ініціативного, творчо мислячого працівника[5].

## Висновки

Головна мета внутрішнього маркетингу полягає у формуванні трудового колективу, команди однодумців-професіоналів, які однаково розуміють мету і завдання підприємства, усвідомлюють власну відповідальність і готові докласти максимум зусиль і вміння для досягнення окресленої мети і виконання завдань.

Основними напрямками внутрішнього маркетингу є такі.

Мотивація припливу в підприємство молодих, здібних кадрів за рахунок підвищення престижності роботи в сфері послуг. З цією метою можуть використовуватися такі заходи:

- реклама і пропаганда важливості;
- підвищення матеріальної зацікавленості — збільшення оплати праці, надання додаткових пільг у формі медичного та соціального страхування, надання кредитів, продажу акцій, пошиття уніформи та ін.

Добір і професійне навчання кадрів із метою формування трудового колективу за рахунок осіб:

- які мають спеціальну вищу чи середню освіту або достатній досвід роботи у бізнесі;
- які володіють необхідними моральними якостями, вміють працювати з людьми, розуміють потреби споживачів, завжди ввічливі та привітні;
- які мають високу працездатність і витривалість. У "пікові періоди" працівникам доводиться працювати понаднормово, поєднувати професії, розширювати зони обслуговування та ін.

Супермаркет «Сільпо» є одним із структурних підрозділів ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД». Супермаркет «Сільпо» — це магазин самообслуговування, асортимент якого нараховує до 20000 найменувань продуктів харчування та супутніх товарів залежно від розміру торгової площі магазину. Цілями діяльності мережі супермаркетів «Сільпо», зокрема і досліджуваного супермаркету, є здійснення торговельної, комерційної, виробничої, науково-дослідної, благодійної діяльності з метою одержання прибутку та задоволення інших потреб.

Проведений аналіз основних показників ПАТ «ФОЗЗІ-ФУД» свідчить про

стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту. Про це свідчить збільшення доходів від операційної діяльності майже вдвічі у 2016 році порівняно з 2015, тобто на 185,65%. Про позитивну динаміку росту роботи підприємства свідчить наявність у 2016 році чистого прибутку, оскільки у 2014-2015 роках спостерігалась наявність збиткової діяльності.

Для пошуку постачальників для магазину «Сільпо» використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації. Для цього використовуються друковані видання, довідники та ін. Для необхідного товару визначаються ціни різних постачальників. Потім вивчається ринок збуту цього товару, пропозиції існуючі на ринку. У результаті визначається припустима ціна на ринку. Якщо торговельна націнка, можлива для цього товару, говорить про успіх такої угоди, то ведуться переговори з постачальниками з метою вибору найкращих умов і укладання договору.

У супермаркеті «Сільпо» здійснюється продаж товарів власних торгових марок за доступними цінами, тому потрібно розширювати їх асортимент та для їх більшої реалізації необхідно привернути увагу покупців за рахунок реклами. Також у магазині необхідно розширювати власне виробництво і відділах кулінарії, кондитерських виробів, пекарнях та можливо запроваджувати цехи з виготовлення інших продуктів.

Метою внутрішнього маркетингу є створення справжньої команди, тобто людей, чиє пристрасть до своєї справі перевершує рамки посадових обов'язків. Такі люди вже не сприймають свою роботу як набір конкретних завдань, які вони повинні виконувати. Замість цього їх розуміння роботи включає все, що вони здатні зробити на благо своєї компанії.

### Список використаних джерел

1. Апопій В.В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі: Підручник; 3-тє вид./ за редакцією Апопія В. В. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.
2. Бєлєвцев М.І., Шестопалова Л.В. Інфраструктура товарного ринку. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 41 с.
3. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самоствивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2006. – 119 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. - К.: Лібра, 2002. – с.71
5. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика: Навч.-метод. посібник для самоствивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2006. – 36 с.
6. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод, посібник для самоствивч. дисципліни. — К: КНЕУ, 2005.-159 с.
7. Корінев В. Л. Цінова політика підприємства. — К: КНЕУ, 2005.- 112 с.
8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. — К.: КНЕУ, 2004.- 204 с.
9. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Навч. посібник; 3б. вправ. — Львів: ДУ «Львівська політехніка» (Інфор.-вид. центр «Інтелект» Ін-ту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 2010.- 97 с.
10. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Актуальні проблеми розвитку маркетингу в Україні // Маркетинг: теорія і практика: Матеріали другої міжнар.наук.-практ. конф. —К.: КНЕУ, 2006.- 64 с.
11. Перетятко А.Ю., Таряник О.М., Колодязна Т.В. Організація маркетингової політики у складі економічної політики підприємства//Економіка. Фінанси. Право, – 2012. – №1. – С.10-11.
12. Примак Т. А. Основи маркетинга: Конспект лекцій. — К.: МАУП, 2008.- 36 с.
13. Трішкіна Н.І. Рекомендації щодо розробки товарної політики на підприємствах оптової торгівлі в системі маркетингу//Інноваційна економіка. – 2012. – №4. –162 с.



14. Фесенко Т.С., Дзьоба Т.І. Зміст та особливості товарної політики підприємств маркетингової орієнтації// Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №1. – С.169-171.

15. Черничко Т.В. Удосконалення бізнес-плану як форма стратегічного планування виробничого підприємства (на прикладі ринку кондитерських виробів в Україні)// Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 19.3. – С.217-220.

16. Шканова О.М. Маркетингова товарна політика.: навч. посіб.-К.: МАУП, 2007- 160 с.

17. Шкварчук Л.О. Ціни і ціноутворення: навч. посіб.. К.: Кондор, 2006 – 21 с.

18. Шуляк П.Н. Ценообразование: Учебно-практическое пособие.- 3-е изд. – М.: Издательский Дом „Дашков и К”.; 2006.- 92 с.

19. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Основы розничной торговли. Розничная торговля. – 3- е. изд., перераб. И доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2007. - 800с.

20. <http://silpo.ua> Офіційний сайт «Сільпо»

21. <http://smida.gov.ua/db/participant/33870708> Офіційний сайт «SMIDA»

## Додатки

## Додаток А.

## Дані для аналізу продуктивності праці на ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД»

№	Показник	Умовні позн.	Минулий період	Звітний період		Відхилення від плану (+, -)	
				за планом	факт.	абсол.	%
1.	Товарна продукція, тис. грн..	ТП	35597	45597	66644	+21047	+46,2
2.	Чисельність працівників, осіб	ЧП	520	540	573	+33	+6,1
3.	З них робітників	ЧР	479	520	530	+10	+9,1
4.	Питома вага робітників у загальній чисельності працівників,%	ПВр	92,1	96,3	92,5	-3,8	-3,9
4а	Кількість відпрацьованих робітниками, люд. -днів. тис.	ЛДр	221,0	219,0	201,2	-17,8	-8,1
4б	Людино-годин, тис.	ЛТр	980,0	1096,0	1096,2	+0,2	0,02
5.	Кількість днів відпрацьованих одним робітником (ряд 4а:ряд3)	Д	219	219	218	-1	0,46
6.	Тривалість робочого дня, год.	Тз	7,9	8,0	7,9	-0,1	1,3
7.	Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником (р. 4б:р. 3) ·100)	Гз	2045,93	2107,69	2068,3	-39,4	-1,9

8.	Середня продуктивність праці одного робітника (р1:р3) грн..	РВр	74,32	87,69	125,74	+38,05	+43,4
9.	Середня продуктивність праці одного робітника (р1:р4а), грн..	ДВр	161,07	208,21	331,23	+ 23,02	+59,1
10	Середня продуктивність праці одного робітника (р1:р4б), грн.	ГВр	36,32	41,60	60,80	+19,2	+46,2