

## АНАЛІЗ РОЗВИНЕНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

## ANALYSIS OF CAPACITY DEVELOPMENT OF STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISES COMMERCIAL ACTIVITIES

**Панчук А.С.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та менеджменту,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

*Стаття присвячена одному з найпроблемніших аспектів управління комерційною діяльністю, а саме розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю. У статті подано розроблену методику оцінки розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств, досліджено потенціал торговельних підприємств у розрізі його складників: функціональний блок, маркетинговий блок та ресурсний блок. Оцінювання розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю було проведено на прикладі торговельних підприємств, які було згруповано в умовні чотири групи залежно від обсягів продажу та формату підприємств. На основі узагальнення теоретичних та практичних досліджень автором запропоновано модель оцінки розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств.*

**Ключові слова:** комерційна діяльність; маркетинг; потенціал підприємства; стратегічне маркетингове управління; потенціал стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю.

*Статья посвящена одному из наиболее проблемных аспектов управления коммерческой деятельностью, а именно развитости потенциала стратегического маркетингового управления коммерческой деятельностью. В статье представлена разработанная методика оценки развитости потенциала стратегического маркетингового управления коммерческой деятельностью предприятий, исследован потенциал торговых предприятий в разрезе его составляющих: функциональный блок, маркетинговый блок и ресурсный блок. Оценивание развитости потенциала стратегического маркетингового управления коммерческой деятельностью было проведено на примере торговых предприятий, которые были сгруппированы в условные четыре группы в зависимости от объемов продаж и формата предприятий. На основе обобщения теоретических и практических исследований автором предложена модель оценки развитости потенциала стратегического маркетингового управления коммерческой деятельностью предприятий.*

**Ключевые слова:** коммерческая деятельность; маркетинг; потенциал предприятия; стратегическое маркетинговое управление; потенциал стратегического маркетингового управления коммерческой деятельностью.

*The article is devoted to one of the most problematic aspects of the management of commercial activities, namely, the development of the potential of strategic marketing management of commercial activities. The article presents the developed methodology for assessing the development of the potential of the strategic marketing management of enterprise commercial activities and investigates the potential of trading enterprises in view of its components: functional block, marketing block, and resource block. The assessment of the development of the potential of the strategic marketing management of commercial activities was carried out on the example of trading enterprises, which were grouped into conditional four groups depending on the sales volumes and the format of enterprises. Based on the generalisation of theoretical and practical studies, the author proposes a model for assessing the development of the capacity of strategic marketing management of enterprise commercial activities.*

**Key words:** commercial activities; marketing; potential of enterprise; strategic marketing management; potential of strategic marketing management of commercial activities.

**Постановка проблеми.** Невизначеність маркетингових умов, мінливість макроекономічної ситуації, підвищений динамізм зовнішніх чинників, загострення кризових явищ в економіці зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління комерційною діяльністю підприємств. Ринкова економіка зміщує акценти уваги сучасних підприємств у бік стратегічного маркетингового підходу, що стає основою управління комерційною діяльністю і може забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку, сприяти зміцненню його стратегічної позиції, удосконаленню взаємодії із зовнішніми і внутрішніми аудиторіями, підвищенню ефективності комерційної діяльності у довгостроковій перспективі.

Під час організації стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю перед сучасними підприємствами гостро постає проблема визначення стану внутрішнього потенціалу комерційної діяльності. Розроблення методики визначення та оцінки потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств зумовлює актуальність цієї статті.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам стратегічного аналізу підприємств присвячені роботи таких учених, як: Л.В. Балабанова, Ф. Котлер, Е.Ф. Мак-Куеррі, Ж.-Ж. Ламбен, З.Є. Шершньова та інші. Однак у сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі питання аналізу розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю є не досить висвітленими.

**Постановка завдання.** На підставі дослідження, яке проведене вітчизняними і зарубіжними науковцями, та наявних проблем і прогалин, викликаних динамічними змінами в трансформаційній економіці, подальше дослідження буде спрямоване на розроблення нового методичного підходу до оцінювання ступеня розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств. Метою статті є розроблення методики оцінювання потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретико-методологічною та інформаційною основою дослідження є спеціальна монографічна, методична, довідкова література, наукові розробки вітчизняних та закордонних учених зі стратегічного управління, стратегічного маркетингу та менеджменту, економіки, економічного і фінансового аналізу, законодавчі і нормативні акти України, дані Держкомстату України, матеріали періодичних видань.

Для проведення досліджень було визначено перелік торговельних підприємств, які було згруповано в умовні чотири групи залежно від обсягів продажу та формату підприємств:

– I група – підприємства з обсягом річного доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, послуг) понад 200 млн. грн.: ТОВ «Фудсервіс», ТОВ «Моноліт», ТОВ «Фірма «Лія», ТОВ «Фірма «Кортес».

– II група – підприємства з обсягом річного доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, послуг) від 20 до 200 млн. грн.: ТОВ «Ефект» ПФ «БУМ», ПП «Бель», ВТК «Шахтар», ПП «Гарант ЛТД».

– III група – підприємства з обсягом річного доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, послуг) до 20 млн. грн.: ТОВ «Кароліна», ПрАТ «Юг-торг», ПП «Кольрабі», ПП «Зевс».

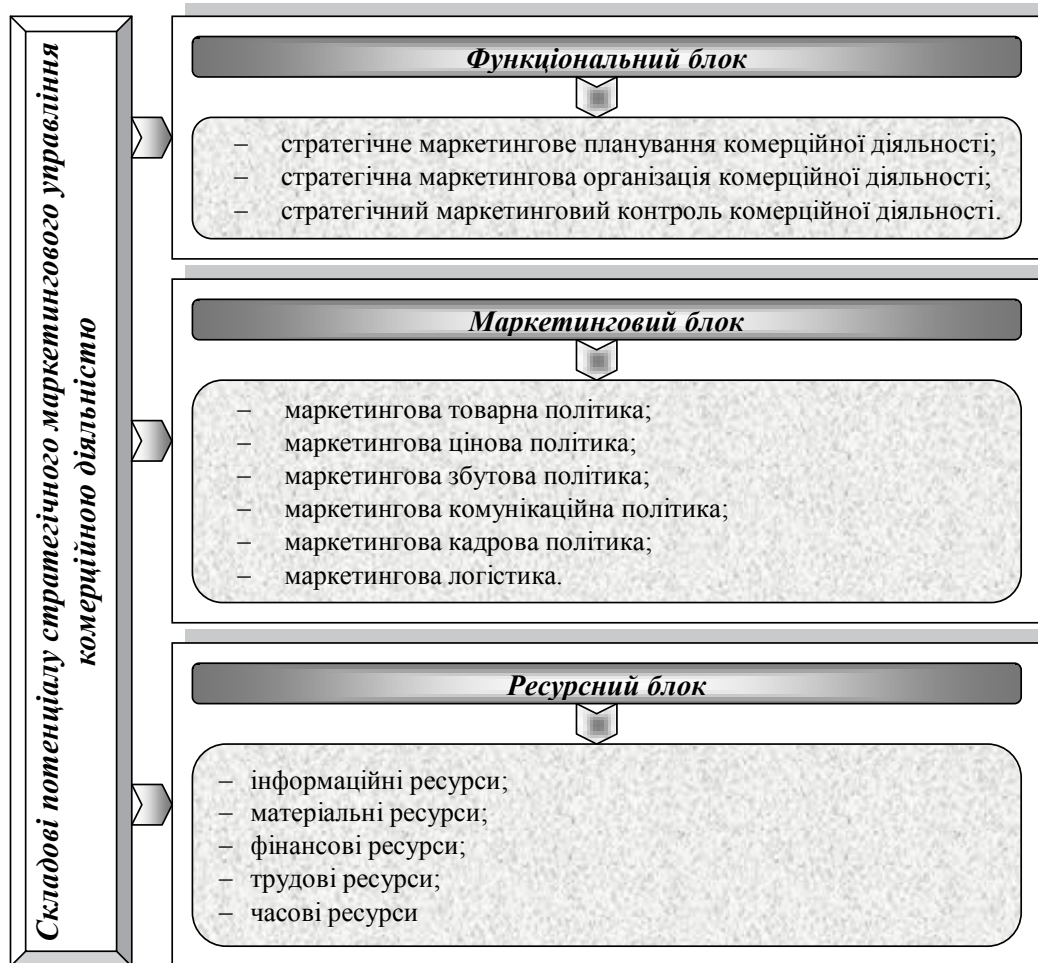
– IV група – підприємства формату «торговельний центр»: ТОВ ТБ «Амстор», ТОВ «Обжора», ТОВ «Омега», ТОВ «МЕТРО кеш енд кері Україна».

Основою забезпечення ефективності комерційної діяльності за використання стратегічного маркетингового підходу є оптимальне використання потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю (рис. 1).

У процесі дослідження було проведено аналіз розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств у розрізі його складників.

Під час дослідження функціонального блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю було проаналізовано стратегічне маркетингове планування комерційної діяльності (за такими показниками, як здійснення маркетингових досліджень, здійснення стратегічного аналізу комерційної діяльності, розроблення стратегічних маркетингових цілей у сфері управління комерційною діяльністю, використання інструментів стратегічного маркетингового планування комерційної діяльності, розроблення маркетингових стратегій управління комерційною діяльністю), стратегічну маркетингову організацію комерційної діяльності (за такими показниками, як доцільність організаційної структури, проведення стратегічних змін, розвиненість корпоративної культури підприємства) і стратегічний маркетинговий контроль комерційної діяльності (за такими показниками, як здійснення оцінки ефективності стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю, розроблення та реалізація коригувальних дій, аналіз комерційних ризиків та розроблення заходів щодо їх нівелювання).

Маркетинговий блок потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю включає маркетингову товарну політику (оцінювалася за такими показниками, як оптимальність асортименту товарів, управління життєвим циклом товарів, ефективність упаковки, якість і конкурентоспроможність товарів, товарні марки, ефективність позиціонування товарів), маркетингову цінову політику (оцінювалася за такими показниками: фактори,



**Рис. 1. Складові елементи потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю [2; с. 38]**

що впливають на цінову політику, цілі ціноутворення, методи ціноутворення, адекватність маркетингових цінових стратегій, гнучкість цінової політики, коригування цін), маркетингову збутову політику (оцінювалася за показниками: використання прогресивних методів збуту, ефективність збутової діяльності, використання засобів мерчендайзингу, оптимальність каналів розподілу), маркетингову комунікаційну політику (оцінювалася за показниками: ефективність рекламної діяльності, використання засобів СТИЗ, використання паблік рілейшнз, використання паблісіті, використання прямого маркетингу, використання директ-мейлу, використання спонсорингу, використання брендингу), маркетингову кадрову політику (оцінювалася за такими показниками, як компетентність персоналу, підготовка персоналу у сфері стратегічного менеджменту, маркетингова підготовка персоналу, система підвищення кваліфікації, досвід роботи персоналу), маркетингову логістику (оцінювалася за такими показниками: доцільність договірної політики, управління товарними запасами, ефективність

системи постачання товарів, організація транспортних перевезень товарів).

Дослідження ресурсного блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю проводилось у розрізі інформаційних ресурсів (за такими показниками, як забезпеченість інформацією щодо стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю, якість інформації, забезпеченість інформаційними технологіями, організація автоматизованих робочих місць, швидкість обробки та передачі інформації, надійність збереження інформації), матеріальних ресурсів (за такими показниками, як використання основних фондів підприємства, ефективність використання торговельної площі, ефективність використання складських приміщень, оновлення устаткування), фінансових ресурсів (за такими показниками, як фінансова стійкість, ліквідність активів, ефективність використання обігових коштів, забезпеченість власними обіговими коштами, рентабельність комерційної діяльності), трудових ресурсів (за такими показниками, як плинність кадрів, рівень

Таблиця 1

**Рекомендована модель оцінки розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю**

Математичний вигляд	Умовні позначення	Примітки
$I_{PP} = \sqrt[3]{K_F \cdot K_M \cdot K_R}$	$I_{PP}$ – інтегральний показник розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю; $K_F$ – показник розвиненості функціонального блоку потенціалу (від 1 до 3 балів); $K_M$ – показник розвиненості маркетингового блоку потенціалу (від 1 до 3 балів); $K_R$ – показник розвиненості ресурсного блоку потенціалу (від 1 до 3 балів).	Якщо $1,0 < I_{PP} < 1,67$ , то рівень розвиненості потенціалу є низьким; якщо $1,67 < I_{PP} < 2,33$ , то рівень розвиненості потенціалу є середнім; якщо $2,33 < I_{PP} < 3,0$ , то рівень розвиненості потенціалу є високим.

освіти персоналу, оптимальність вікової структури персоналу) і часових ресурсів (за такими показниками, як планування робочого часу, врахування фактора часу у здійсненні стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю, швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень).

Методика оцінки розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю, що надана у таблиці 1, охоплює розрахунок показників розвиненості функціонального, маркетингового та ресурсного блоків, який доцільно здійснювати методом експертних оцінок, за результатами опитувань управлінців, фахівців та споживачів досліджуваних підприємств.

На другому етапі розраховується інтегральний показник розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю.

Узагальнені оцінки розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств у розрізі його складників наведено у табл. 2.

Розрахунок середніх показників за групами підприємств показав, що в середньому I, II та III групи мають середній рівень розвиненості функціонального блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю (2,15 бала, 1,99 бала та 1,85 бала відповідно), а IV група – високий рівень його розвиненості (2,62 бала).

Результати дослідження свідчать про те, що загалом високий рівень розвиненості ресурсного блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю має лише IV група (2,55 бала), а інші групи підприємств – середній рівень (I група – 2,28 бала; II група – 2,13 бала; III група – 2,03 бала).

Проведений аналіз свідчить про те, що в середньому для I і IV груп характерний високий рівень розвиненості маркетингового блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю (2,40 бала і

2,55 бала відповідно), а для II і III груп – середній рівень (2,23 бала і 2,07 бала відповідно).

Загалом дослідження потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю показало, що високий рівень його розвиненості мають ТОВ «МЕТРО кеш енд кері Україна» (2,83 бала), ТОВ ТБ «Амстор» (2,76 бала), ТОВ «Ефект» ПФ «БУМ» (2,53 бала), ТОВ «Фудсервіс» (2,35 бала), ТОВ «Омега» (2,35 бала), ТОВ «Фірма «Лія» (2,34 бала), ТОВ «Фірма «Кортес» (2,34 бала), ТОВ «Обжора» (2,34 бала), а інші підприємства – середній рівень.

**Висновки.** У процесі дослідження було проведено аналіз розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю 16 торговельних підприємств у розрізі його складників. Розрахунок середніх показників за групами підприємств показав, що в середньому I, II та III групи мають середній рівень розвиненості функціонального блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю (2,15 бала, 1,99 бала та 1,85 бала відповідно), а IV група – високий рівень його розвиненості (2,62 бала). Проведений аналіз свідчить про те, що в середньому для I і IV груп характерний високий рівень розвиненості маркетингового блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю (2,40 бала і 2,55 бала відповідно), а для II і III груп – середній рівень (2,23 бала і 2,07 бала відповідно). Результати дослідження свідчать про те, що загалом високий рівень розвиненості ресурсного блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю має лише IV група (2,55 бала), а інші групи підприємств – середній рівень (I група – 2,28 бала; II група – 2,13 бала; III група – 2,03 бала).

Розроблена методика оцінки розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю сприятиме підвищенню ефективності комерційної діяльності підприємств та одержанню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Апопій В.В. Комерційна діяльність : [підручник] / В.В. Апопій. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 558 с. 1.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств: монографія / Л.В. Балабанова, А.С. Панчук. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010 р. 192 с.
3. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею// Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Вип. 10 Част. 1, 2016. С. 23–26.
4. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством : [навч. посібник] / В.Г. Герасимчук. К. : КНЕУ, 2010. 312 с.
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ/ Р.М. Грант. – 5-е изд.; пер. с англ. под ред. Фунтова В.Н. СПб: Питер, 2008. 560 с.
6. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2016 рік: стат. зб. // Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Ефективне управління торговельним підприємством : [монографія] / [О.М. Ананьєв, О.І. Белей, І.М. Горбан]. Львів : Вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2011. 260 с.
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность : [учебник] / Ф.П. Половцева. М. : Инфра-М, 2009. 248 с.
10. Роздрібна торгівля України у 2015 році : стат. Збірник / відпов. за випуск А.О. Фризоренко. Київ: Державна служба статистики України, 2016. 135 с.
11. УНІАН. URL: <https://economics.unian.ua/finance/10054196-tempi-zrostannya-vvp-ukrajini-v-2017-roci-viyavilisya-vishchimiza-ochikuvannya-nacbank.html>.