

## ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ ДІЙ АНТИКРИЗОВОГО ХАРАКТЕРУ ДЛЯ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Синявіна В. Д., магістр, Муштай В.А., к.е.н., доцент

Сучасний ринок слід розглядати як інтегровану систему господарських зв'язків між його учасниками, а також складним механізмом виявлення та узгодження їх економічних інтересів. Практичне здійснення цих зв'язків, з урахуванням інтересів усіх учасників товарного обігу, беруть на себе торговельні підприємства.

В сучасних умовах більшість торговельно-посередницьких підприємств приймають управлінські рішення щодо товарної, цінової, збутової та комунікаційної діяльності без належного маркетингового обґрунтування, ґрунтуючись на власному досвіді та практиці ведення підприємницької діяльності. Але часті кон'юнктурні зміни позначаються на стабільності роботи підприємств та їх прибутковості. З огляду на це досить актуально постає проблема вдосконалення управління діяльністю торговельно-посередницьких підприємств із впровадженням сучасних маркетингових технологій на основі інноваційних підходів та формування комплексу маркетингових дій антикризового характеру.

Теоретичний аналіз різних підходів до формування маркетингових стратегій торговельно-посередницьких підприємств виявив, що на сучасному етапі розвитку економіки на багатьох ринках спостерігається загострення конкуренції. Щоб забезпечити кращі та стійкіші позиції на ринку, недостатньо на основі існуючих факторів впливу просто сформуувати та обґрунтувати маркетингову стратегію. Для цього потрібно постійно вивчати досвід кращих компаній, які займають лідируючі позиції на ринку.

Згідно з отриманими результатами дослідження, до основних функцій управління маркетингом, які використовуються на підприємстві, що виступає в ролі об'єкту дослідження, маємо віднести планування, організацію, мотивацію, контроль, аналіз та координацію. Вони використовуються з різною пріоритетністю. Найменш ефективно на досліджуваному торговельному підприємстві реалізуються функції планування та контролю. Загалом рівень управління маркетинговою діяльністю досліджуваного роздрібного підприємства знаходиться на задовільному рівні, проте потребує вдосконалення з врахуванням інтересів покупців і власного персоналу, вдосконалення стратегічного і тактичного планування, збору і аналізу інформації щодо конкурентів, а також підвищення рівня мотивації та культури роботи персоналу, контролю відповідності досягнутих результатів поставленим цілям та ін.

Сьогодні вже можна говорити про відмову від швидкої експансії на користь стратегії стійкого (помірного) зростання, що дасть змогу замінити кількісний розвиток на розвиток якісний. У планах розвитку багатьох торговельних компаній, без сумніву, буде простежуватися орієнтація на дрібні формати торговельних закладів (дискаунтери, магазини крокової доступності). Криза, як правило, коригує, але не змінює стратегій розвитку торговельних мереж. Проте, на нашу думку, в цьому контексті повинні змінитися маркетингові стратегії роздрібних підприємств. Основні зміни таких стратегій зумовлені такими причинами:

- втрачає сенс довгострокове маркетингове планування;
- ситуаційний характер маркетингу стає недоцільним;
- стандартизація маркетингової стратегії закладів торгової мережі стає перешкодою для розвитку;
- набуває нового значення "аскетичне" управління торговими закладами. Мережі переорієнтовуються на продаж порівняно недорогих товарів, а виторг від реалізації зростатиме за рахунок обігу, хоча маржа буде скромнішою.

- набуває значення креативний менеджмент.

Дані обставини обумовлюють необхідність приведення комерційної діяльності торговельних підприємств у відповідність до вимог маркетингового середовища, узгодження напрямів і динаміки їх розвитку, що забезпечуватиметься стратегічним маркетинговим управлінням основними функціональними процесами комерційної діяльності.

На наш погляд, новий фокус маркетингової стратегії роздрібних мереж має полягати у наступному:

- регіоналізація (експансія роздрібних мереж у регіони). Висока вартість землі у столиці та великих містах України та порівняно низька зайнятість локальних ринків поступово збільшують їхню привабливість для роздрібних операторів. Однак швидке і безпроблемне захоплення великими столичними мережами регіональних ринків, які ще кілька років тому передбачували окремі торговельні аналітики, так і не відбулося. Навпаки, більшість локальних мереж зміцніли і навіть доволі успішно освоюють столичний ринок. Інші давно і надовго завоювали статус національних операторів. Так, з початку 2017 року ТОВ "Кошик" відкрило 112 дискаунтера;

- раціоналізація торговельних та обслуговуючих процесів. Окремі торговельні заклади сьогодні потребують перегляду їх планогам, викладки товарів, відмови від застарілого торговельного обладнання;

- нішова спеціалізація; або адаптація бізнесу до локальних умов. Інформованість про смаки, переваги місцевих споживачів дозволяють локальним мережам протистояти тиску національних гравців роздрібного ринку, незважаючи на солідні переваги останніх. Якщо національні мережі можуть конкурувати за рахунок розкритого на всю країну бренду, вигідніших умов отримання товарів від національних виробників, то локальні мережі у структурі свого асортименту мають до 35% товарів від локальних виробників, до яких місцеві покупці можуть мати навіть більшу прихильність. Великі мережі часто ігнорують таку особливість та

уніфікують асортимент, тоді як на відповідних локальних ринках помічаються не тільки специфічні прихильності покупців, але й особливості їх купівельної поведінки. Доскональне вивчення переваг місцевого населення допоможе уникнути основних помилок під час формування асортименту роздрібною мережі;

– персоніфікація обслуговування клієнтів. Жорстка конкуренція розгорнеться за покупців внаслідок серйозного падіння купівельної активності, а тому роздрібному ринку будуть притаманні цінові війни. У такій ситуації виграватимуть ті роздрібні мережі, які зможуть забезпечити на рівні своїх окремих закладів політику вивчення нужд та потреб цільових сегментів та вибіркової адаптації до них. Національні оператори внаслідок того, що гірше знають регіональні ринки, використовують стандартизовані комунікаційні інструменти. Часто незнання ринку не дає змоги просувати товар навіть з великою знижкою. Внаслідок очікуваного значного зменшення купівельної активності зростатиме конкурентна боротьба серед ритейлерів за лояльність споживачів. Найпоширенішими заходами виявляться

зменшення цін, поява різних дисконтних програм, переорієнтація асортименту.

Реакція багатьох українських компаній, зокрема і роздрібних мереж, у період кризи проявляється ось у чому:

- фокусування бізнесу, відмова від непрофільних активів;
- скорочення постійних витрат (впровадження системи відрядної оплати праці, звільнення не ключових для компанії працівників, зниження орендної плати за рахунок зменшення орендованої площі, аутсорсинг кадрів);
- розширення пропозиції товарів і послуг в межах ключових напрямків бізнесу, ефективніше використання наявних ресурсів;
- скорочення змінних витрат (пошук постачальників дешевшої сировини, аутсорсинг технологічних процесів);
- впровадження системи управлінського обліку для контролю витрат;
- відмова від інвестиційних програм, зокрема і модернізації виробництва;
- відмова від експансії на нові ринки, або, навпаки, пошук нових ринків для збуту продукції, що нагромаджується на складах;
- ціновий демпінг;
- відмова від дорогих маркетингових досліджень, рекламних носіїв, програм просування на ринку і програм лояльності клієнтів;
- об'єднання з конкурентами під одним найсильнішим брендом; продаж контрольного пакета акцій успішнішому гравцеві ринку; створення спільних підприємства, продаж міноритарних часток бізнесу стратегічним партнером.

З огляду на вище викладене, виділимо напрями маркетингової діяльності роздрібних підприємств у період кризи:

– Реалізація активної маркетингової стратегії в період маркетингової “пасивності” конкурентів. Одним з перспективних напрямків може виявитися введення власних марок торговельних мереж (privat labels) або розширення кордонів вже існуючих подібних марок. Товари під власними марками позиціонуються як дешевші (в межах 10–15 %) без втрати якості. Власна марка – це можливість для торгової мережі посісти вигідне місце у незайнятому сегменті у роздрібній мережі.

– Збільшення бюджетів на маркетингові дослідження споживчих трендів.

– Розгортання масштабних ПР кампаній внаслідок зменшення розцінок в мас-медіа. На нашу думку, у періоди кризи чи нестабільності не потрібно обмежувати маркетингові бюджети та скорочувати маркетингові заходи. Якраз навпаки, саме у цей період доцільно активніше реалізовувати маркетингову стратегію. Приклад можна взяти з американської торговельної мережі “Wal-Mart”, яка у період значного погіршення економічної ситуації розгорнула масштабну ПР-кампанію. Ця мережа взагалі знизила ціни на товари, попередивши покупців про те, що компанія зважилася на цей крок, розуміючи, що у період кризи важко всім.

– Збільшення емоційного капіталу працівників.

– Посилення акценту на корпоративній відповідальності.

– Формування лояльності до персоналу, згладжування соціальної напруги в трудових колективах. Саме персонал вважається найголовнішою складовою успіху роботи торговельного закладу. Персонал формує у покупців ставлення до конкретної компанії. А тому боротьба у ритейлі буде вестися насамперед за кваліфікованих працівників.

Таким чином, базовим підґрунтям маркетингового стратегічного управління комерційною діяльністю торговельних підприємств в умовах кризи повинен виступати маркетинговий інструментарій. Його використання дозволить торговельному підприємству не тільки виявити слабкі сторони управління маркетинговою та комерційною діяльністю, але й забезпечити можливості росту маркетингового потенціалу та максимального його використання в кризових умовах та в подальшому у процесі підвищення ефективності управління комерційною діяльністю на ринку. Допоміжним інструментом маркетингового стратегічного управління повинно стати максимально широке використання сучасних інформаційних технологій, які допоможуть мінімізувати витрати на здійснення маркетингової діяльності та управління підприємством зокрема. Велика увага також повинна приділятися управлінню товарними запасами, які мають складати предмет кожного функціонального процесу підприємства. Водночас маркетингове управління комерційною діяльністю в силу притаманної йому націленості на майбутнє вимагає розробки адекватної стратегії управління,

в першу чергу в умовах кризи. Інформаційно – аналітичну основу даної стратегії повинно складати виділення ключових процесів маркетингового аналізу, сегментування цільового споживчого ринку, позиціонування торговельного підприємства в цільовому ринковому сегменті, оцінка фактичної конкурентоспроможності торговельного підприємства та стійкості його конкурентних позицій. Поряд з цим необхідно контактувати з співробітниками, мотивуючи їх на самостійну роботу, оскільки вони передусім є носіями основних цінностей і ідей торговельного підприємства, зокрема і маркетингових.

**Відомості про авторів:**

**а) прізвище, ім'я, по батькові:** Муштай Валентина Анатоліївна,  
Синявіна Валентина Дмитріївна (магістрант)

**б) вчене звання:** доцент

**в) науковий ступінь:** к.е.н.

**г) місце роботи:** СНАУ, кафедра Статистики, АГД та маркетингу

**д) адреса для листування:** 40000, м. Суми, вул. Г. Кондратєва 160, кафедра Статистики, АГД та маркетингу