



А. С. Панчук*

МОНІТОРИНГ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Під час організації стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємство зіштовхується з необхідністю визначення ситуації у зовнішньому середовищі, а також стану внутрішнього потенціалу комерційної діяльності. Відтак необхідним є отримання об'єктивної інформації щодо стану ринку, на якому діє підприємство, та стратегічної позиції підприємства.

Проблемам стратегічного аналізу присвячені роботи таких вчених, як: Л. В. Балабанова¹, І. І. Войко, Ф. Котлер, Е. Ф. Мак-Куеррі², В. Д. Маркова, В. Д. Немцов, К. І. Радченко³, М. М. Смірнов, В. С. Соловійов, Б. Є. Токарев, З. Є. Шершньова. Однак не існує єдиної точки зору щодо моніторингу організації стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств.

Метою статті є дослідження організації стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств.

Моніторинг організації стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю у підприємствах було проведено за такими напрямками:

- дослідження стратегічного маркетингового клімату з метою визначення рівня його нестабільності і рівня сприятливості для підприємства;
- аналіз розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю;
- аналіз здатності підприємств до ефективного використання потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю;
- аналіз стратегічної позиції підприємств у сфері маркетингового управління комерційною діяльністю.

Для проведення досліджень торговельні підприємства було згруповано в умовні чотири групи в залежності 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”, ЗАТ “Юг-торг”, ПП “Кольрабі”, ПП “Зевс”; IV група — підприємства формату “торговельний центр” з обсягом річного доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, послуг) понад 50 млн. грн.: ТОВ ТБ “Амстор”, ТОВ “Обжора”, ТОВ “Омега”, ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна”.

На першому етапі дослідження було проведено аналіз стратегічного маркетингового клімату, який передбачає аналіз макроклімату та мікроклімату. Результати дослідження свідчать про те, що стратегічний маркетинговий макроклімат є сприятливим для всіх підприємств, що досліджуються. При цьому найбільш сприятливими для підприємств є технологічні фактори (3,07 бали), освітні фактори (2,93 бали), соціальні фактори (2,07 бали), а негативними для підприємств є політичні фактори (-3,00 бали). Стратегічний маркетинговий мікроклімат є також сприятливим для всіх підприємств: найбільш сприятливо впливають постачальники (від 4,87 балів до 5,80 балів), контактні аудиторії (від 2,80 бали до 3,40 балів), торговельні посередники (від 1,87 бали до 2,13 бали), а негативно — конкуренти (від -3,13 балів до -3,67 балів).

© Панчук А. С., 2009

* асистент кафедри маркетингового менеджменту Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського

¹ SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій підприємства / [Під ред. Л. В. Балабанової]. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. — 180 с.

² Мак-Куерри Э. Ф. Методы маркетингового исследования / Э. Ф. Мак-Куерри. — СПб.: Питер, 2005. — 176 с.

³ Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К. І. Радченко. — Львів: “Новий Світ-2000”, “Альтаір-2002”, 2003. — 272 с.



На другому етапі дослідження було проведено аналіз розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств у розрізі його складових: функціональний блок, маркетинговий блок та ресурсний блок за такою шкалою: 1-1,67 бали — низький рівень розвиненості, 1,67-2,33 бали — середній рівень розвиненості, 2,33-3,0 бали — високий рівень розвиненості. Результати аналізу представлено в таблиці 1.

При дослідженні функціонального блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю було проаналізовано стратегічне маркетингове планування комерційної діяльності, стратегічну маркетингову організацію комерційної діяльності і стратегічний маркетинговий контроль комерційної діяльності.

Результати аналізу говорять про те, що усі підприємства I та III групи мають середній рівень розвиненості функціонального блоку. Серед підприємств II групи ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” має високий рівень розвиненості функціонального блоку (2,46 бали), а інші підприємства даної групи — середній.

У IV групі високий рівень розвиненості функціонального блоку мають ТОВ ТБ “Амстор” (2,95 бали), ТОВ “Обжора” (2,46 бали) і ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна” (3,00 бали), а ТОВ “Омега” — середній рівень розвиненості (2,06 бали).

Маркетинговий блок потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю включає маркетингову товарну політику, маркетингову цінову політику, маркетингову збутову політику, маркетингову комунікаційну політику, маркетингову кадрову політику, маркетингову логістику.

Результати аналізу маркетингового блоку показали, що в I групі високий рівень розвиненості даного блоку мають ТОВ “Фудсервіс” (2,51 бали), ТОВ “Фірма “Ліа” (2,48 бали) і ТОВ “Фірма “Кортес” (2,48 бали), а ТОВ “Моноліт” — середній (2,11 бали). При цьому у ТОВ “Фудсервіс” і ТОВ “Фірма “Ліа” найкраще розвинута маркетингова логістика (по 3,00 бали), маркетингова збутова політика (по 2,74 бали) і маркетингова товарна політика (по 2,70 бали), а найгірше — маркетингова комунікаційна політика (по 1,86 бали). У ТОВ “Фірма “Кортес” найкраще розвинутий потенціал маркетингової логістики (3,00 бали) і маркетингової збутової політики (2,74 бали), а найгірше — маркетингової комунікаційної політики (1,86 бали). У ТОВ “Моноліт” найвищий рівень розвиненості маркетингової логістики (2,79 бали), а найнижчий — маркетингової комунікаційної політики (1,70 бали).

В II групі високий рівень розвиненості маркетингового блоку має ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” (2,63 бали), а інші підприємства — середній рівень. У ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” найкраще розвинута маркетингова логістика (3,00 бали), маркетингова збутова політика (2,81 бали) і маркетингова товарна політика (2,75 бали), а найгірше — маркетингова цінова політика (2,33 бали). У ПП “Бель” і ВТК “Шахтар” найвищий рівень розвиненості має маркетингова логістика (по 2,79 бали), а найнижчий — маркетингова комунікаційна політика (по 1,70 бали). У ПП “Гарант ЛТД” найкраще розвинута маркетингова кадрова політика (2,02 бали), а найгірше — маркетингова комунікаційна політика (1,70 бали).

III група характеризується тим, що всі підприємства даної групи мають середній рівень розвиненості маркетингового блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю. ТОВ “Кароліна” і ПП “Зевс” мають найвищий рівень розвиненості маркетингової збутової політики (2,33 бали і 2,74 бали відповідно), а найгірший — маркетингової комунікаційної політики (по 1,70 бали). У ЗАТ “Юг-торг” найкраще розвинута маркетингова логістика (2,79 бали), а найгірше — маркетингова комунікаційна політика (1,70 бали). У ПП “Кольрабі” найкраще розвинута маркетингова кадрова політика (2,02 бали), а найгірше — маркетингова комунікаційна політика (1,70 бали).

У IV групі високий рівень розвиненості маркетингового блоку мають ТОВ ТБ “Амстор” (2,74 бали), ТОВ “Обжора” (2,41 бали) і ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна” (2,77 бали), а ТОВ “Омега” — середній (2,31 бали). У ТОВ ТБ “Амстор” найкраще розвинута маркетингова збутова політика (3,00 бали) і маркетингова логістика (3,00 бали), а найгірше — маркетингова комунікаційна політика (2,46 бали). У ТОВ “Обжора” найвищий рівень розвиненості має маркетингова логістика (2,73 бали), а найнижчий — маркетингова комунікаційна політика (2,14 бали) і маркетингова товарна політика (2,15 бали). У ТОВ “Омега” сильними сторонами є розвиненість маркетингової логістики



Таблиця 1.

Оцінка розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю

Складові потенціалу	Оцінка, бали															
	I група				II група				III група				IV група			
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1																
1. Функціональний блок																
1.1. Стратегічне маркетингове планування комерційної діяльності	2,00	1,84	2,00	2,00	2,00	1,84	1,23	1,46	1,46	1,23	1,23	1,61	2,84	2,38	2,19	3,00
1.2. Стратегічна маркетингова організація комерційної діяльності	2,32	2,00	2,32	2,32	2,68	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00
1.3. Стратегічний маркетинговий контроль комерційної діяльності	2,35	2,00	2,35	2,35	2,70	2,00	2,00	2,00	2,00	2,35	2,00	2,35	3,00	2,00	2,00	3,00
Разом функціональний блок	2,22	1,95	2,22	2,22	2,46	1,95	1,74	1,82	1,82	1,86	1,74	1,99	2,95	2,46	2,06	3,00
Середній показник по групі		2,15				1,99				1,85					2,62	
2. Маркетинговий блок																
2.1. Маркетингова товарна політика	2,70	2,15	2,70	2,49	2,75	2,00	2,42	2,00	2,00	2,36	2,00	2,36	2,88	2,15	2,57	2,88
2.2. Маркетингова цінова політика	2,38	2,00	2,38	2,38	2,33	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,51	2,51	2,00	2,51
2.3. Маркетингова збутова політика	2,74	2,00	2,74	2,74	2,81	2,33	2,19	2,00	2,33	2,19	2,00	2,74	3,00	2,48	2,48	3,00
2.4. Маркетингова комунікаційна політика	1,86	1,70	1,86	1,86	2,46	1,70	1,70	1,70	1,70	1,70	1,70	1,70	2,46	2,14	1,84	2,60
2.5. Маркетингова кадрова політика	2,40	2,02	2,22	2,40	2,42	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,60	2,42	2,22	2,60
2.6. Маркетингова логістична політика	3,00	2,79	3,00	3,00	3,00	2,79	2,79	2,00	2,00	2,79	2,00	2,00	3,00	2,73	2,73	3,00
Разом маркетинговий блок	2,51	2,11	2,48	2,48	2,63	2,14	2,19	1,95	2,01	2,18	1,95	2,14	2,74	2,41	2,31	2,77
Середній показник по групі		2,40				2,23				2,07					2,55	



Закінчення таблиці 1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
3. Ресурсний блок																
3.1. Інформаційні ресурси	2,13	2,00	2,13	2,13	2,47	2,00	1,66	2,00	2,00	1,66	2,00	2,13	2,47	2,17	2,60	2,60
3.2. Матеріальні ресурси	2,50	2,50	2,26	2,50	2,76	1,76	2,00	2,00	2,00	2,00	1,76	1,76	2,52	2,00	3,00	2,76
3.3. Фінансові ресурси	2,39	2,15	2,61	2,39	2,00	2,39	2,00	1,76	2,15	2,15	2,00	2,00	2,09	2,00	2,00	2,24
3.4. Трудові ресурси	2,26	2,26	2,26	2,26	2,63	2,26	2,00	2,26	2,26	2,26	2,26	2,26	3,00	2,63	3,00	3,00
3.5. Часові ресурси	2,30	2,00	2,30	2,30	2,70	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
Разом ресурсний блок	2,32	2,18	2,31	2,32	2,51	2,08	1,93	2,00	2,08	2,01	2,00	2,03	2,62	2,16	2,72	2,72
Середній показник по групі		2,28				2,13				2,03					2,55	
Інтегральний показник розвиненості потенціалу	2,35	2,08	2,34	2,34	2,53	2,05	1,95	1,92	1,97	2,01	1,90	2,05	2,76	2,34	2,35	2,83
Середній показник по групі		2,27				2,11				1,98					2,57	



(2,73 бали) і маркетингової товарної політики (2,57 бали), а слабкою стороною — недостатня розвиненість маркетингової комунікаційної політики (1,84 бали). У ТОВ “Метро” найкраще розвинута маркетингова збутова політика (3,00 бали) і маркетингова логістика (3,00 бали), а найгірше — маркетингова цінова політика (2,51 бали).

Дослідження ресурсного блоку потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю проводилось у розрізі інформаційних, матеріальних, фінансових, трудових і часових ресурсів. Високий рівень розвиненості ресурсного блоку мають ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” (2,51 бали), ТОВ ТБ “Амстор” (2,62 бали), ТОВ “Омега” (2,72 бали), ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна” (2,72 бали). Інформаційні ресурси найкраще розвинуті у ТОВ “Омега” (2,60 бали), ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна” (2,60 бали), ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” (2,47 бали), ТОВ ТБ “Амстор” (2,47 бали), а найгірше — у ВТК “Шахтар” і ЗАТ “Юг-торг” (по 1,66 бали). Матеріальні ресурси найкраще використовуються в ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна” (2,76 бали), ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” (2,76 бали), ТОВ ТБ “Амстор” (2,52 бали), ТОВ “Омега” (3,00 бали), а інші підприємства мають середній рівень розвиненості цих ресурсів. Найвищий рівень розвиненості фінансових ресурсів мають ТОВ “Фірма “Лія” (2,61 бали), ТОВ “Фірма “Кортес” (2,39 бали), ТОВ “Фудсервіс” (2,39 бали), а інші підприємства мають середній рівень розвиненості цих ресурсів. Трудові ресурси найкраще розвинуті у ТОВ ТБ “Амстор” (3,00 бали), ТОВ “Омега” (3,00 бали), ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна” (3,00 бали), ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” (2,63 бали), ТОВ “Обжора” (2,63 бали), а в інших підприємствах — середньо. Найвищий рівень розвиненості часових ресурсів мають ТОВ ТБ “Амстор” (3,00 бали), ТОВ “Омега” (3,00 бали), ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна” (3,00 бали), ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” (2,70 бали), а інші підприємства мають середній рівень.

Узагальнення результатів аналізу розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю здійснено з використанням розробленої нами моделі (табл. 2).

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

На третьому етапі дослідження було здійснено оцінку здатності підприємств ефективно використовувати потенціал стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю. Результати оцінки свідчать про те, що в I групі високий рівень здатності до ефективного використання потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю має ТОВ “Фудсервіс” (2,35 бали), а ТОВ “Моноліт”, ТОВ “Фірма “Лія” і ТОВ “Фірма “Кортес” мають середній рівень здатності (1,76 бали, 2,07 бали і 2,08 бали відповідно).

Таблиця 2.

Модель оцінки рівня розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю

Формула для розрахунку	$I_{PII} = \sqrt[3]{K_F \cdot K_M \cdot K_R}$
Умовні позначення	I_{PII} — інтегральний показник розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю; K_F — показник розвиненості функціонального блоку потенціалу; K_M — показник розвиненості маркетингового блоку потенціалу; K_R — показник розвиненості ресурсного блоку потенціалу.
Шкала оцінки	1 бал — низький рівень, 2 бали — середній рівень, 3 бали — високий рівень
Інтерпретація результатів	$1,0 < I_{PII} < 1,67$ — низький рівень розвиненості потенціалу; $1,67 < I_{PII} < 2,33$ — середній рівень розвиненості потенціалу; $2,33 < I_{PII} < 3,0$ — високий рівень розвиненості потенціалу.



У II групі високий рівень здатності має ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” (2,68 бали), середній — ПП “Бель” і ВТК “Шахтар” (1,84 бали і 1,75 бали відповідно), низький — ПП “Гарант ЛТД” (1,40 бали). Серед підприємств III групи середній рівень здатності ефективно використовувати потенціал стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю має ПП “Зевс” (1,82 бали), а ТОВ “Кароліна”, ЗАТ “Юг-торг” і ПП “Кольрабі” мають низький рівень здатності (1,40 бали, 1,47 бали та 1,40 бали відповідно). У IV групі високий рівень здатності мають ТОВ ТБ “Амстор” (2,83 бали) і ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна” (2,83 бали), а ТОВ “Обжора” і ТОВ “Омега” мають середній рівень здатності до ефективного використання потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю (2,00 бали і 2,06 бали відповідно).

На четвертому етапі дослідження було побудовано матрицю стратегічних позицій потенціалу маркетингового управління комерційною діяльністю. На основі побудованої матриці (рис. 1) було отримано чотири кластери: кластер А — підприємства, що мають високий рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю і високий рівень здатності до ефективного його використання: ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна”, ТОВ ТБ “Амстор”, ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ”, ТОВ “Фудсервіс”. Кластер В — підприємства, що мають високий рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю і середній рівень здатності до ефективного його використання: ТОВ “Омега”, ТОВ “Обжора”, ТОВ “Фірма “Лія”, ТОВ “Фірма “Кортес”.

			Здатність підприємства до ефективного використання потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю		
			висока	середня	низька
Рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю	високий	Кластер А ТОВ "Фудсервіс" ТОВ "Ефект" ПФ "БУМ" ТОВ ТБ "Амстор" ТОВ "МЕТРО Кеш енд Кері Україна"	Кластер В ТОВ "Обжора" ТОВ "Фірма "Лія" ТОВ "Омега" ТОВ "Фірма "Кортес"		
	середній		Кластер С ТОВ "Моноліт" ПП "Бель" ВТК "Шахтар" ПП "Зевс"	Кластер D ТОВ "Кароліна" ЗАТ "Юг-торг" ПП "Кольрабі" ПП "Гарант ЛТД"	
	низький				

Рис. 1. Матриця визначення стратегічної позиції потенціалу маркетингового управління комерційною діяльністю

Кластер С підприємства, що мають середній рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю і середній рівень здатності до ефективного його використання: ТОВ “Моноліт”, ВТК “Шахтар”, ПП “Бель”, ПП “Зевс”. Кластер D — підприємства, що мають середній рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю і низький рівень здатності до ефективного його використання: ЗАТ “Юг-торг”, ТОВ “Кароліна”, ПП “Гарант ЛТД”, ПП “Кольрабі”.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

1. Стратегічний маркетинговий клімат є сприятливим для всіх підприємств: найбільш сприятливий для ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” (15,3 балів), ВТК “Шахтар” (15,2 балів), ТОВ “Обжора” (15,2 балів), ТОВ “Омега” (15,2 балів).



2. Високий рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю мають ТОВ “МЕТРО кеш енд кері Україна” (2,83 бали), ТОВ ТБ “Амстор” (2,76 бали), ТОВ “Ефект” ПФ “БУМ” (2,53 бали), ТОВ “Фудсервіс” (2,35 бали), ТОВ “Омега” (2,35 бали), ТОВ “Фірма “Лія” (2,34 бали), ТОВ “Фірма “Кортес” (2,34 бали), ТОВ “Обжора” (2,34 бали), а інші підприємства — середній рівень.

3. Побудована матриця стратегічних позицій потенціалу маркетингового управління комерційною діяльністю свідчить про те, що кластер А — це підприємства, що мають високий рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю і високий рівень здатності до ефективного його використання, кластер В — підприємства, що мають високий рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю і середній рівень здатності до ефективного його використання, кластер С — підприємства, що мають середній рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю і середній рівень здатності до ефективного його використання, кластер D — підприємства, що мають середній рівень розвиненості потенціалу стратегічного маркетингового управління комерційною діяльністю і низький рівень здатності до ефективного його використання.

Перспективами подальших розвідок є аналіз стратегічного планування маркетингового управління комерційною діяльністю підприємств.

Стаття рекомендована до друку кафедрою маркетингового менеджменту Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (протокол № 1 від 29 серпня 2008 року)

