

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи –
Кузьо Роман Романович**

(підпис)

**Науковий керівник –
кандидат економічних наук, доцент
Паласевич Микола Богданович**

(підпис)

Дрогобич, 2024

Захист магістерської роботи

Тема: Маркетинговий механізм управління розвитком підприємств
сфери послуг
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою:

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

дата	Голова ЕК	підпис	прізвище, ім'я
	Секретар ЕК	підпис	прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Кузьо Р. Р. Маркетинговий механізм управління розвитком підприємств сфери послуг. – Рукопис.

У випусковій роботі обґрунтовано теоретичні основи дослідження маркетингового механізму у сфері послуг, зокрема досліджено особливості маркетингового інструментарію у сфері послуг. Значну увагу приділено обґрунтуванню теоретичних підходів до особливостей формування та реалізації стратегії маркетингу послуг.

Автором проведено аналіз маркетингового механізму управління розвитком ТзОВ «Геліос»: досліджено особливості стратегії збуту підприємства та проведено аналіз цінової стратегії ТзОВ «Геліос».

За результатами дослідження надано рекомендації щодо напрямів вдосконалення маркетинговго механізму управління підприємством.

Ключові слова: маркетинговий механізм, стратегічне управління, стратегія маркетингу послуг, комунікації, стратегія збуту підприємства, цінова стратегія, інформаційні технології, управління маркетинговими комунікаціями, ефективність діяльності підприємства.

ANNOTATION

Kuzyo R.R. Marketing mechanism for managing the development of enterprises in the service sector. - Manuscript.

The thesis substantiates the theoretical foundations of the research of the marketing mechanism in the field of services, in particular, the peculiarities of marketing tools in the field of services are investigated. Considerable attention is paid to the substantiation of theoretical approaches to the peculiarities of the formation and implementation of the service marketing strategy.

The author conducted an analysis of the marketing mechanism for managing the development of «Helios» LLC: the peculiarities of the company's sales strategy were investigated and an analysis of the price strategy of «Helios» LLC was carried out.

According to the results of the study, recommendations were made regarding the areas of improvement of the marketing mechanism of enterprise management.

Key words: marketing mechanism, strategic management, service marketing strategy, communications, enterprise sales strategy, pricing strategy, information technology, marketing communications management, enterprise efficiency.

Зміст

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні основи дослідження маркетингового механізму у сфері послуг.....	9
1.1. Характеристика маркетингових інструментів у сфері послуг.....	9
1.2. Формування та реалізація стратегій маркетингу послуг.....	19
Розділ 2 Аналіз маркетингового механізму управління розвитком ТзОВ «Геліос».....	25
2.1. Дослідження особливостей стратегії збуту підприємства.....	25
2.2. Аналіз цінової стратегії ТзОВ «Геліос».....	31
Розділ 3 Вдосконалення маркетингового механізму управління підприємством.....	37
3.1. Формування системи маркетингової інформації.....	37
3.2. Здійснення стратегічного управління на принципах маркетингу.....	47
Висновки та пропозиції.....	61
Список використаних джерел.....	65

Вступ

Актуальність теми. Сьогоднішні ринки насичені конкуренцією, і відповідальність за розвиток підприємства вимагає постійного аналізу ринкових умов, здатності пристосовуватися до змін та вивчення конкурентного середовища. Потреби та уподобання споживачів постійно змінюються, що вимагає активного маркетингового дослідження та адаптації продуктів та послуг. У ситуації, коли конкуренція на ринку стає все більш жорсткою, важливо не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати вже існуючих.

Швидкий темп змін та розвитку технологій, а також зростання конкуренції ставлять підприємства перед необхідністю постійного адаптування своїх стратегій. Маркетинговий підхід дозволяє вчасно виявляти зміни на ринку та реагувати на них. Маркетинговий підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни ринкових умов, а й активно їх формувати шляхом стратегічного планування, допомагає ідентифікувати найбільш перспективні сегменти ринку, споживчі потреби та очікування клієнтів. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси підприємства, зменшуючи ризики та збільшуючи прибутковість.

Сфера послуг постійно зростає та розвивається в умовах сучасного глобального ринку. Зміни на споживчому ринку, технологічні інновації та конкурентний тиск створюють серйозні виклики для підприємств сфери послуг. Маркетинговий підхід є ключовим інструментом управління цими викликами, оскільки він дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змінного споживчого попиту, розвивати конкурентні переваги і збільшувати свою ринкову частку. Дослідження в галузі маркетингу в сфері послуг допомагає розробляти стратегії просування, підвищення якості обслуговування, розвитку брендів та інноваційних підходів до задоволення потреб клієнтів. Тому розуміння та впровадження маркетингового механізму

управління розвитком підприємств сфери послуг є актуальним завданням у сучасному бізнес-середовищі.

Отже, маркетинговий механізм залишається ключовим інструментом управління розвитком підприємств, який допомагає підтримувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей у складному бізнес-середовищі. Таким чином, створення ефективного маркетингового механізму управління розвитком підприємств сфери послуг є актуальною проблемою.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження комплексу методів, способів та прийомів реалізації маркетингового механізму управління розвитком підприємств сфери послуг.

Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- 1) дослідити особливості маркетингового інструментарію у сфері послуг;
- 2) проаналізувати механізм формування та реалізації стратегії маркетингу послуг;
- 3) провести аналіз маркетингового механізму управління розвитком ТзОВ «Геліос»;
- 4) запропонувати шляхи вдосконалення маркетинговго механізму управління підприємством.

Об'єктом дослідження є ТзОВ «Геліос».

Предметом дослідження є комплекс методів, способів і прийомів формування маркетингового механізму управління розвитком підприємств сфери послуг.

Методи дослідження. Системний, комплексний, ситуаційний аналізи, методи теорій менеджменту та маркетингу застосовувались при дослідженні сфери послуг як відкритої системи щодо визначення закономірностей розвитку і управління цією сферою; релевантно-логічні моделі, факторний аналіз використовувались при обґрунтуванні ефективного маркетингового механізму управління ринком телекомунікаційних та спортивно-оздоровчих послуг. Теорія множин застосовувалась при дослідженні зовнішнього

середовища підприємств сфери послуг на мега-, макро- та мікрорівнях з метою обґрунтування стратегії оптимальної адаптації суб'єктів виробництва послуг до змін зовнішнього середовища.

При дослідженні використовувався критичний аналіз й узагальнення наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених, статистичні звіти, чинна нормативна законодавча база.

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок. Робота містить 3 таблиці, 14 рисунків та 12 формул. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

Розділ 1 Теоретичні основи дослідження маркетингового механізму у сфері послуг

1.1. Характеристика маркетингових інструментів у сфері послуг

Специфіка маркетингового інструментарію у сфері послуг визначається поєднанням кількох факторів. По-перше, послуговий сектор постійно розвивається та стає все більш значущим у сучасній економіці. По-друге, відмінності між маркетингом товарів і маркетингом послуг вимагають глибшого розуміння і використання специфічних інструментів. По-третє, зростаюча конкуренція в сфері послуг підкреслює необхідність ефективного використання маркетингових стратегій та інструментів для залучення і утримання клієнтів. Нарешті, вплив цифрових технологій на споживацькі звички створює нові вимоги до маркетингу у сфері послуг, що вимагає постійного аналізу та адаптації інструментарію для досягнення успіху.

Бенчмаркінгові дослідження у сфері послуг переконливо показують, що для досягнення успіху маркетинговий підхід повинен пронизувати усі фази життєвого циклу підприємства – продуцент послуги – створення, розвитку і стабільного функціонування до припинення діяльності або до корінної переорієнтації (рис. 1.1) [9, 36].

Справді, створення підприємства або фірми у сфері послуг прямо залежить від того, на якому сегменті ринку послуг буде воно діяти. Отже, уже на етапі створення фірми варто провести маркетингове вивчення потреб у тих чи інших видах послуг, що можуть бути об'єктом виробництва. Підприємець повинен затратити частину свого капіталу на оплату маркетингологам цієї роботи, щоб на підставі її результатів і власних суджень прийняти науково обґрунтоване рішення про вибір актуальної спеціалізації послуг [12].

Після ухвалення рішення про найбільш прийнятну сферу послуг варто сформулювати місію і цілі підприємства (фірми) послуг. Формулювання місії повинне дати чітку відповідь на питання, для чого призначене підприємство, якою підприємницькою діяльністю воно займається, які потреби клієнта підприємство може задовольняти. Специфікою продуцентів послуг є

здатність швидкого реагування на зміни, що відбуваються в зовнішнім середовищі, тому місія підприємства не є константною, вона може і повинна змінюватися в процесі адаптації до зовнішнього середовища.

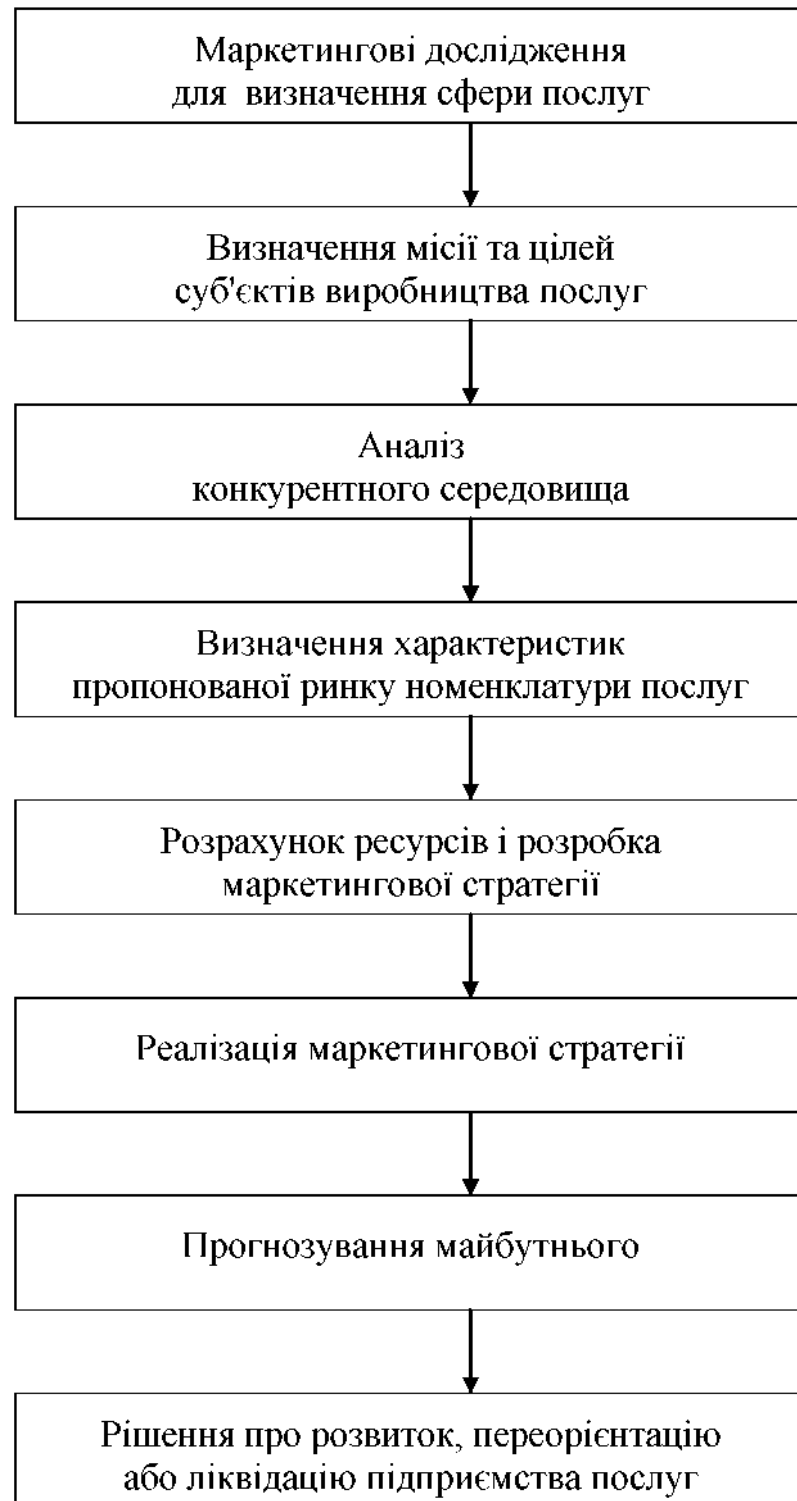


Рис. 1.1. Стадії життя суб'єкта виробництва послуг у контексті маркетингу

Після встановлення місії визначаються цілі підприємства, тобто бажані кінцеві результати, насамперед, відображені кількісними показниками (величина прибутку, обсяг продажів, частка на ринку) [8]. Ці показники є контрольованими у процесі діяльності, а виявлені відхилення дозволяють вчасно вносити корективи, аж до зміни величини планованих показників.

Варто визначити і якісні цільові параметри – підвищення престижу, іміджу, бренду, залучення професіоналів високої кваліфікації до штату підприємства, поліпшення соціальних умов персоналу, розширення сфери міжнародної діяльності [13].

На всіх стадіях важливу роль для забезпечення ефективного підприємництва у сфері послуг та вірного вибору маркетингової стратегії суб'єктів господарювання є аналіз конкурентного середовища, що проводиться з метою його діагностики і визначення таких характеристик і видів послуг, що забезпечили б їхні конкурентні переваги. Попередній аналіз конкурентного середовища робиться ще в рамках маркетингових досліджень для вибору сфери діяльності в галузі послуг, а більш великий і глибокий аналіз – після визначення місії і цілей суб'єктів виробництва послуг.

Ключовою проблемою для діагностики конкурентного середовища є одержання достатньої інформації про конкурентів. Чим більше інформації про конкурентів буде відомо і проаналізовано, чим вище ступінь її релевантності, тим менший ризик одержання неправильних висновків про конкурентні позиції аналізованих підприємств сфери послуг. У той же час одержання інформації вимагає, з одного боку, значних засобів і часу, з іншого боку – інтенсифікації зусиль з подолання бар'єрів конфіденційності. Практично це означає, що вірогідність отриманих результатів обробки інформації є імовірнісною категорією, що варто враховувати при формуванні стратегії в умовах конкретних сегментів ринку. Інформація про конкурентів повинна містити наступні необхідні зведення:

- номенклатура й обсяг продажів послуг;

- застосовувані технології й устаткування;
- конкурентноздатність послуг;
- коло ділових контактів;
- ціноутворення;
- інновації і плани їхнього впровадження;
- плановані маркетингові заходи;
- перспективні плани.

Під час збору інформації варто орієнтуватися на легітимні джерела:

- дані звітності перед статистичними і податковими органами;
- інформація органів стандартизації, сертифікації і ліцензування;
- газетні та журнальні статті;
- патентна інформація;
- виставки, ярмарки, презентації, конференції;
- бесіди: з діловими партнерами, знайомими співробітниками підприємств-конкурентів, споживачами продукції, реалізаторами;
- радіо і телебачення;
- реклама;
- автореферати й публічні захисти дисертаційних робіт.

Аналіз конкурентного середовища, у тому числі характеристик, що надаються конкурентами, послуг, дозволить визначити й реалізувати такі характеристики власних послуг, що мали би певні конкурентні переваги в якості і надійності: технічному рівню, вартості (продажній ціні). Реклама продукції повинна підкреслювати її конкурентні переваги, не дискредитуючи продукцію конкурентів.

Одночасно варто розробити заходи, які мотивують створення своїх груп споживачів, що включають у тому числі пільги, знижки, призи, поздоровлення.

Завдання суб'єктів виробництва послуг – постійно відслідковувати конкурентне середовище і ті сили, що здатні змінити ринкові умови (попит, інновації, зміна купівельних переваг), щоб до нових ринкових умов зайняти

активну позицію, заздалегідь визначивши свої конкурентні переваги. Позиціонування виходить з того, що можливі споживачі в більшій частині не знають, чим відрізняються послуги підприємства від послуг конкурентів. Слід при цьому враховувати, що позиція послуги на одному сегменті ринку може відрізнятися від того, як її сприймають споживачі на іншому. Аналіз конкурентного середовища дозволяє уточнити місію і цілі підприємства послуг, а виходить, і розрахувати фінансові, матеріальні і трудові ресурси, необхідні для їх досягнення [5].

Зіставлення результатів аналізу конкурентного середовища і своїх можливостей дозволяє суб'єктам малого бізнесу вибрати найбільш прийнятну стратегію діяльності на ринку стосовно послуги з можливих альтернатив. До останнього відносяться:

1. **Стратегія лідерства**, при якій послуги мають специфічні та унікальні якості, що забезпечують їхній підвищений попит на ринку. До таких якостей можна віднести високу надійність, точність виконання замовлення, екологічну чистоту, сполучення збуту товару з послугами.

2. **Стратегія низьких витрат**, коли досягнення конкурентних переваг досягається за рахунок мінімізації витрат під час реалізації послуг і відповідно можливості надання їх за ціною, нижчою ніж у конкурентів. При цьому можливі варіанти, коли збільшується ринкова частка, а не прибуток.

3. **Стратегія диверсифікованості**, коли, крім спеціалізованих послуг, можуть виявлятися послуги-новинки. Зокрема, поряд з наданням послуг, орієнтованих на досить масові групи споживачів, можна організувати виробництво елітних, дорогих послуг, розрахованих на вузьке коло споживачів.

4. **Стратегія розширення сфер використання послуги**, реалізована за рахунок виявлення нових способів її застосування.

Різні маркетингові стратегії можуть бути проаналізовані за допомогою математичних методів, хоча маркетингові процеси настільки складні, що створити адекватну математичну модель дуже проблематично.

Розглядають три рівні методології можливих змін у зовнішньому середовищі, які впливають на функціонування підприємства: мега-, макро- і мікрорівні. На мегарівні аналізуються національні стратегії розвитку бізнесу, на макрорівні досліджуються політичні, економічні і соціальні аспекти ринку країни, а на мікрорівні аналізуються чинники зовнішнього середовища, що впливають на конкретного суб'єкта підприємницької діяльності.

Фактори мегарівня пропонуємо представити у вигляді функції:

$$M = \{m_1, m_2, \dots, m_n\}, \quad (1.1)$$

де

m_n – інтегрований показник привабливості сфери бізнесу в n -й країні, в залежності від прийнятої в ній національної стратегії розвитку даного бізнесу, її економічних, соціальних і політичних показників, що впливають на попит продукції бізнесу.

Фактори макрорівня представляються функцією:

$$C = \{c_1, c_2, \dots, c_k\}, \quad (1.2)$$

де

c_k – показники політичної, економічної і соціальної національної стратегії ($k = 1, 2, \dots, K$).

Фактори мікрорівня представляються функцією:

$$P = \{p_1, p_2, \dots, p_i\}, \quad (1.3)$$

де

p_i – показники зовнішнього середовища, які діють на розглянуті фірми.

Фірму можна подати як систему, куди входять фактори M , C , P , які фірма перетворює на вихідні параметри, визначаючи стратегію S , тактику T та результативність діяльності E :

$$S = \{s_1, s_2, \dots, s_r\}, \quad (1.4)$$

$$T = \{t_1, t_2, \dots, t_i\}, \quad (1.5)$$

$$E = \{e_1, e_2, \dots, e_j\}, \quad (1.6)$$

де

s_r – r -а складова стратегії;

t_i – i -а складова тактики;

e_j – j -а складова ефективності.

Внутрішній стан системи F визначається як функція зовнішніх впливів, що визначає стратегію і тактику поведіння, які також є функціями зовнішніх впливів:

$$F(M, C, P) \Rightarrow S \cup T, \quad (1.7)$$

$$E = \psi(M, C, P), \quad (1.8)$$

$$S = \varphi(M, C, P), \quad (1.9)$$

$$T = \Theta(M, C, P). \quad (1.10)$$

Якщо тактика відповідає стратегії, тобто $T \subset S$ (тактика є підмножиною стратегії), то взаємозалежні також функції φ і θ , тобто $\theta \subset \varphi$.

При $\theta \neq \varphi$ порушується стабільність, і, щоб система прийшла в рівновагу, варто змінити θ або φ . Якщо зворотний зв'язок функції ефективності негативний, то коректується T , якщо позитивний – коректується S , якщо дорівнює 0, то нема рації коректувати S , а краще повернутися до попереднього $T \subset S$, тому що стан не змінюється, а будуть лише витрати на зміну стратегії.

Практична реалізація моделі пов'язана з проведенням експертної оцінки сили прояву $V = \gamma(m_n, c_k, p_i)$ кожного фактора m_n, c_k, p_i у моменти часу t у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Експертна оцінка проводиться за шкалою 0–4, де 0 – дуже низька сила прояву; 1 – низька; 2 – помірна; 3 – висока; 4 – дуже висока.

Впровадження маркетингової стратегії передбачає урахування передбачення на майбутнє, особливо з урахуванням того, що життєвий цикл послугової продукції значно скорочується порівняно з товарами.

Період, протягом якого послуга життєздатна на ринку і досягає мети її виробника, відомий як життєвий цикл послуги. Тривалість цього циклу і його окремих фаз визначає рівень доходності сервісного підприємства та його стратегічні можливості. Життєвий цикл послуги включає кілька етапів,

кожен з яких характеризується визначенням сукупності маркетингових заходів, що дозволяють виробнику втілювати стратегічні плани і розробляти тактику дій на ринку.

Залежно від рівня розгалуженості життєвого циклу та обсягу його аналізу розрізняють 4, 5 або 6 етапів. Найбільш деталізованою та об'ємною є шестистадійна структура життєвого циклу. В ній виділяють етапи розробки, впровадження, росту, зрілості, насичення та занепаду (рис. 1.2).

Розробка нової послуги здійснюється в кілька етапів:

- формування ідеї послуги-новинки;
- розробка концепції та її перевірка;
- розробка стратегії маркетингу для даної послуги;
- оцінка можливостей виробництва та впровадження цієї послуги;
- розробка послуг для апробації і проведення ринкових іспитів;
- організація виробництва послуг у відповідності з попитом;
- спостереження за поведінкою послуги на ринку.

На стадії зростання стратегія маркетингу стимулювання знову виростає під впливом конкуренції. Контактне (моральне) стимулювання витісняється економічним. На цій стадії більш ефективно надання знижок, преміювання покупців, надання пільгових умов оплати послуг. Інформаційна реклама не вимагає розширення, тому що споживачі вже проінформовані про сервіси.

Рекламна кампанія будується переважно на відмітних рисах послуги, що виділяє її між послугами конкурентів. У структуру рекламних засобів впроваджуються елементи агресивної реклами, що пропагують властивості і якості послуги [3].

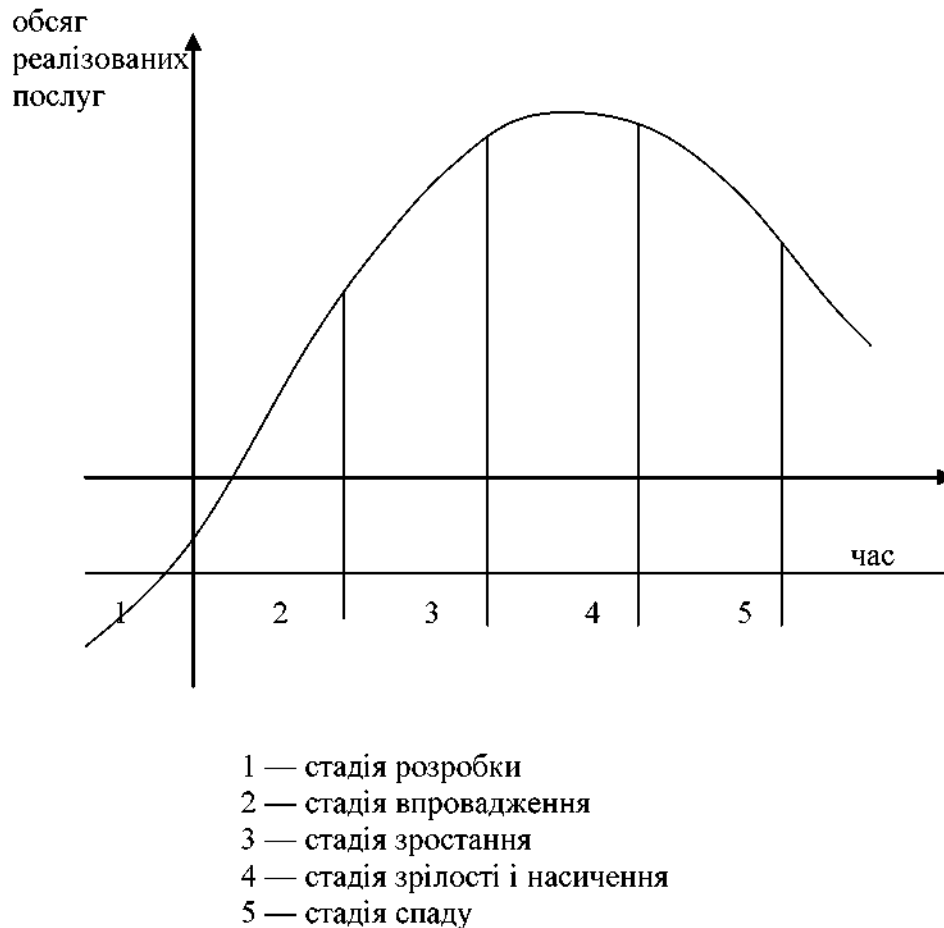


Рис. 1.2. Стадії життєвого циклу послуги

Маркетингова діяльність на стадії зрілості (на рубежі «зрілості» і «насичення») концентрується на проблемах модифікації послуг.

Стратегія маркетингу стадії спаду не припускає швидкого відходу з ринку, але орієнтує на активний пошук методів, за допомогою яких підприємство послуг може «утриматися» на ринку тривалий час [18].

У цьому контексті маркетингові стратегії мають передбачати, основним чином, прогнозування найближчих і середньострокових результатів за видами і обсягами продажів, динамікою груп споживачів за кількісним і демографічним складом, за цінами конкурентної продукції, впровадженням нової продукції. Прогнозування засноване на здатності аналізувати діючі на ринку сили і пророкувати майбутні тенденції розвитку цих сил.

Прогнозуючи, необхідно широко використовувати методи моделювання, факторного і регресивного аналізу, екстраполяції трендів,

експонентного згладжування, декомпозиції, найменших квадратів, кореляції, послідовних співвідношень.

Для прогнозування майбутнього підприємства сфери послуг ефективним може виявитися так званий пробний маркетинг, коли сукупний майбутній збут оцінюється на основі короткострокових, географічно обмежених продажів нового товару або послуги на одному чи декількох ринках із проведенням повної маркетингової кампанії. Потрібно враховувати, що пробні ринки можуть не бути представницькими для всіх регіонів, але досвід пробного маркетингу, хоча і вимагає великих витрат, дає результати більш точні, ніж теоретичні розрахунки.

Значення маркетингового підходу досить істотно і за умови негативних результатів досліджень, що фіксують зниження попиту на продукцію продуцента послуг і неможливість її модернізації або заміни на нову конкурентоспроможну, за наявних ресурсних можливостей підприємства.

У цьому випадку підприємець може вчасно прийняти рішення щодо ліквідації підприємства з реалізацією оптимального продажу матеріальних активів або щодо переорієнтації діяльності, коли змінюються місія і цілі підприємства сфери послуг.

Після вибору цільових споживачів підприємство розробляє маркетингову програму, метою якої є забезпечення виведення послуги на ринок та її продажу. При цьому використовується сукупність семи елементів комплексу маркетингу – «сім Р», за першими буквами англійських слів: product (продукт) – послуги для задоволення потреб споживача; price (ціна) – грошова сума, яку споживачі повинні сплатити за послугу; promotion (просування) – засоби комунікації між продавцем і покупцем; place (канали розподілу) – діяльність щодо доведення послуги від виробника до кінцевого споживача; process (процес); people (люди); physical evidence (матеріальне середовище) [18, 38].

Маркетинг послуг – це особлива складова загальної теорії маркетингу. Для маркетингу послуг більш прийнятною є інша, ніж неокласична парадигма

маркетингу, заснована на твердженні, що бізнес у сфері послуг живе завдяки споживачам, а не конкурентам, тому маркетинг повинен займатися створенням ціннісних довгострокових відносин із клієнтами. Така парадигма відома під назвою «маркетинг відносин – контакт-маркетинг» [10].

1.2. Формування та реалізація стратегій маркетингу послуг

Для ефективного функціонування економіки регіону і забезпечення потреб населення необхідне формування системи ринків, що включає наступні ринки (рис. 1.3). Усі ці ринкові сегменти беруть участь у циркуляції матеріальних ресурсів, фінансових коштів та інформаційних потоків, регулюючи економічні зв'язки між підприємствами та організаціями у сфері виробництва, оптової та роздрібної торгівлі, фінансово-кредитної системи, а також сектором послуг та населенням регіону. [4].

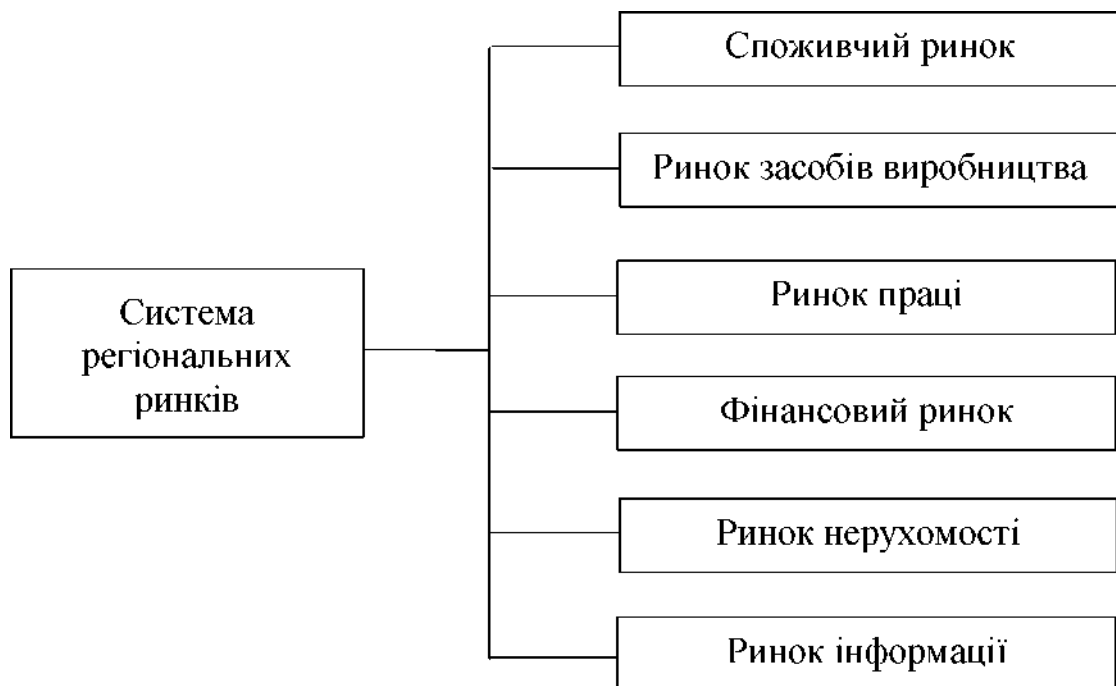


Рис. 1.3. Склад системи регіональних ринків

Для успішного розвитку економіки регіону, системі регіональних ринків необхідні відповідні соціально-економічні умови, у тому числі – формування конкурентного середовища; цивілізовані форми взаємин суб'єктів, що

хазяюють; сукупність елементів інфраструктури, що забезпечують сталість виробничо-господарських одиниць регіональної економіки.

Взаємодія різних типів ринків в економіці регіону наведена на рис. 1.4.

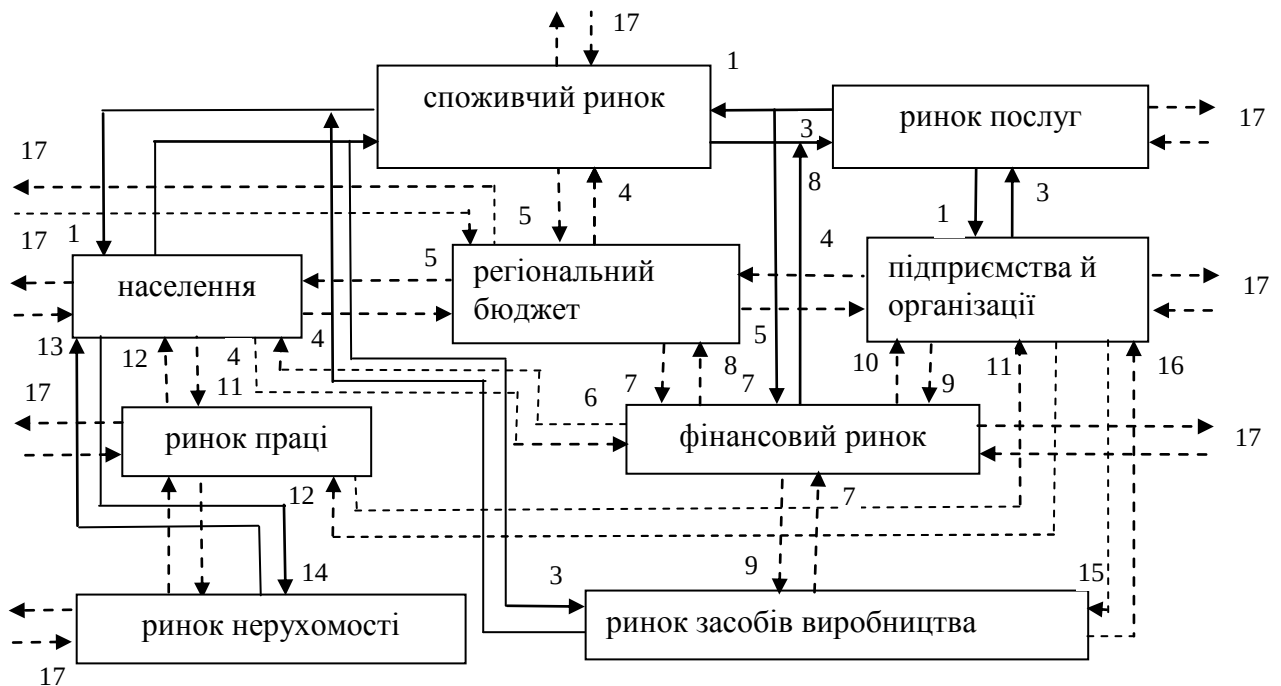


Рис. 1.4. Взаємодія різних типів ринків в економіці регіону:

1 – товари і послуги; 2 – кошти населення; 3 – оплата товарів і послуг; 4 – асигнування з бюджету; 5 – податкові платежі; 6 – грошові заощадження населення; 7 – виплата банківських відсотків; 8 – кредити; 9 – прямі та портфельні інвестиції; 10 – виплата відсотків і дивідендів; 11 – робоча сила; 12 – оплата праці; 13 – придбання нерухомості; 14 – оплата нерухомості; 15 – засоби виробництва; 16 – оплата засобів виробництва; 17 – зовнішні зв'язки [4, 5].

Регіональний ринок споживчих товарів представляє собою простір для здійснення торговельних операцій з товарами та грошима. Отже, ключові складові механізму роботи регіонального ринку споживчих товарів – сировина, пропозиція, ціна і конкуренція, а також комплекс маркетингу – повинні розглядатися в рамках внутрішнього і зовнішнього економічного простору.

На відміну від ринку споживчих товарів, ринок послуг характеризується значною локалізацією, оскільки більшість різноманітних

послуг мають чітко визначені територіальні обмеження для їх надання. Специфіка регіонального ринку послуг обумовлена дією як чинників, що впливають на попит (доходи, соціально-демографічна структура населення, їх національно-історичні звички і традиції тощо), так і факторів пропозиції (розвиток інфраструктурного комплексу регіону: транспорт, зв'язок, консалтинг, заклади освіти та охорони здоров'я тощо). Ємність регіонального ринку послуг багато в чому визначається збільшеною кількістю товарів тривалого користування в населення, що вимагає відповідного розширення їхнього технічного обслуговування [5].

Прогнозуючи місткість ринку послуг і якість інфраструктури, необхідно розглянути наступні укрупнені групи послуг, що допускають диференційований підхід у прогнозуванні: послуги з ремонту предметів і техніки тривалого користування (сервіс і гарантійні зобов'язання); послуги з виготовлення предметів; послуги особистого характеру.

Виробництво виду продукції ринку послуг або послуг інфраструктури економічно виправдано для регіону, якщо

$$U = V - C - F > 0, \quad (1.11)$$

тобто $V - C > F$ – постійні витрати, що не перевищують різниці між валовим ефектом споживання і сумою змінних витрат виробництва, де U – загальний господарський ефект виробництва і споживання послуг, V – загальний (валовий) ефект споживання даного виду продукції або послуг інфраструктури всіма споживачами, F – постійні витрати в інфраструктурі, C – виправдані витрати з даного виду продукції або послуг інфраструктури усіма споживачами регіону.

Галузь послуг відстає від промисловості в практичному використанні маркетингових стратегій. Звернення до маркетингу розпочинається у зв'язку зі збільшенням конкуренції, зростанням витрат, погіршенням якості послуг тощо. Зазвичай цей процес починається з впровадження окремих елементів маркетингу, переважно реклами.

Зростання сервісного сектору вітчизняної економіки визначає актуальність досліджень, пов'язаних з оцінкою якості послуги. У зв'язку з цим питання про ступінь ефективності застосування такого інструменту менеджменту для будь-якої організації і фірми сфери послуг постійно залучає інтерес і практиків, і дослідників бізнесу.

Створення системи керування сферою послуг, особливо на регіональному рівні, яка дозволяє обґрунтовано визначати виробництво потрібних видів та обсягів послуг і задовольняти споживачів, можливе лише на основі маркетингового підходу. Вплив основних компонентів маркетингу на функціонування підприємства значно залежить від того, на якому ринку воно працює: на ринку товарів для споживання, на промисловому ринку засобів виробництва або на ринку послуг.

Бенчмаркінгові дослідження переконливо показують, що для досягнення успіху, у розглянутій сфері, маркетинговий підхід повинен пронизувати усі фази життєвого циклу підприємства, суб'єкта ринку послуг – продуцент послуги – створення, розвитку і стабільного функціонування до припинення діяльності або корінної переорієнтації (рис. 1.5).

Як видно з рис. 1.5, справді, створення підприємства чи фірми в сфері послуг прямо залежить від того, на якому сегменті ринку послуг буде воно діяти. Отже, уже на етапі створення фірми варто провести маркетингове вивчення потреб у тих чи інших видах послуг, що можуть бути об'єктом виробництва. Фактично, підприємець повинен затратити частину свого капіталу на оплату маркетологам цієї роботи, щоб на підставі її результатів і власних суджень прийняти науково обґрунтоване рішення щодо вибору актуальної спеціалізації послуг.

При цьому формулювання місії повинне дати чітку відповідь на питання, для чого призначене підприємство, якою підприємницькою діяльністю воно займається, які потреби клієнта підприємство може задовольнити. Специфікою продуцентів послуг є здатність швидкого реагування на зміни, що відбуваються в зовнішнім середовищі, тому місія

підприємства сфери послуг не є константою, вона може і повинна змінюватися в процесі адаптації до зовнішнього середовища.



Рис. 1.5. Етапи життєвого циклу суб'єкта виробництва послуг у контексті маркетингу

Процес формування стратегій маркетингу послуг складається з 2-х етапів. На першому етапі процесу обумовлюється необхідність визначення якісних цільових параметрів, наприклад, підвищення престижу, іміджу, бренду, залучення професіоналів високої кваліфікації (особливо це стосується фірм, що здійснюють діяльність у сегменті професійних послуг) тощо [25].

Другий етап процесу формування стратегії припускає посилення активності в рамках пристосування до вимог споживача – індивідуалізації послуг. В умовах цінової конкуренції дуже важко запобігти зниженню норми прибутку, тому фірми сфери послуг прагнуть збільшити прибуток за рахунок індивідуалізації пропозиції. Динамічна індивідуалізація заснована на трьох принципах: модульності, інтелектуальності та організації (рис. 1.6).

Відомо, що визначення і коректування місця фірми та її продукту на ринку (сегменті) сфери послуг, що забезпечують їм сприятливе положення, задають кращі напрямки розвитку, називається позиціонуванням, що ґрунтується на аналізі конкурентного середовища та є логічним продовженням сегментування, (галузь ринку, утворена сукупністю дій реальних суперників), покупців, їхніх відносин до пропонованих

продуктів/послуг, власних і чужих переваг та недоліків [14]. Якщо говорити про сферу послуг, то дослідження показують, що з відомих п'яти варіантів конкурентної позиції підприємств найбільше оцінюється варіант – середня, тобто цей тип підприємства має стабільну позицію на ринку, визначені конкурентні переваги (але без виразного домінування), що згодом може допомогти вийти на перше місце в конкретному сегменті.

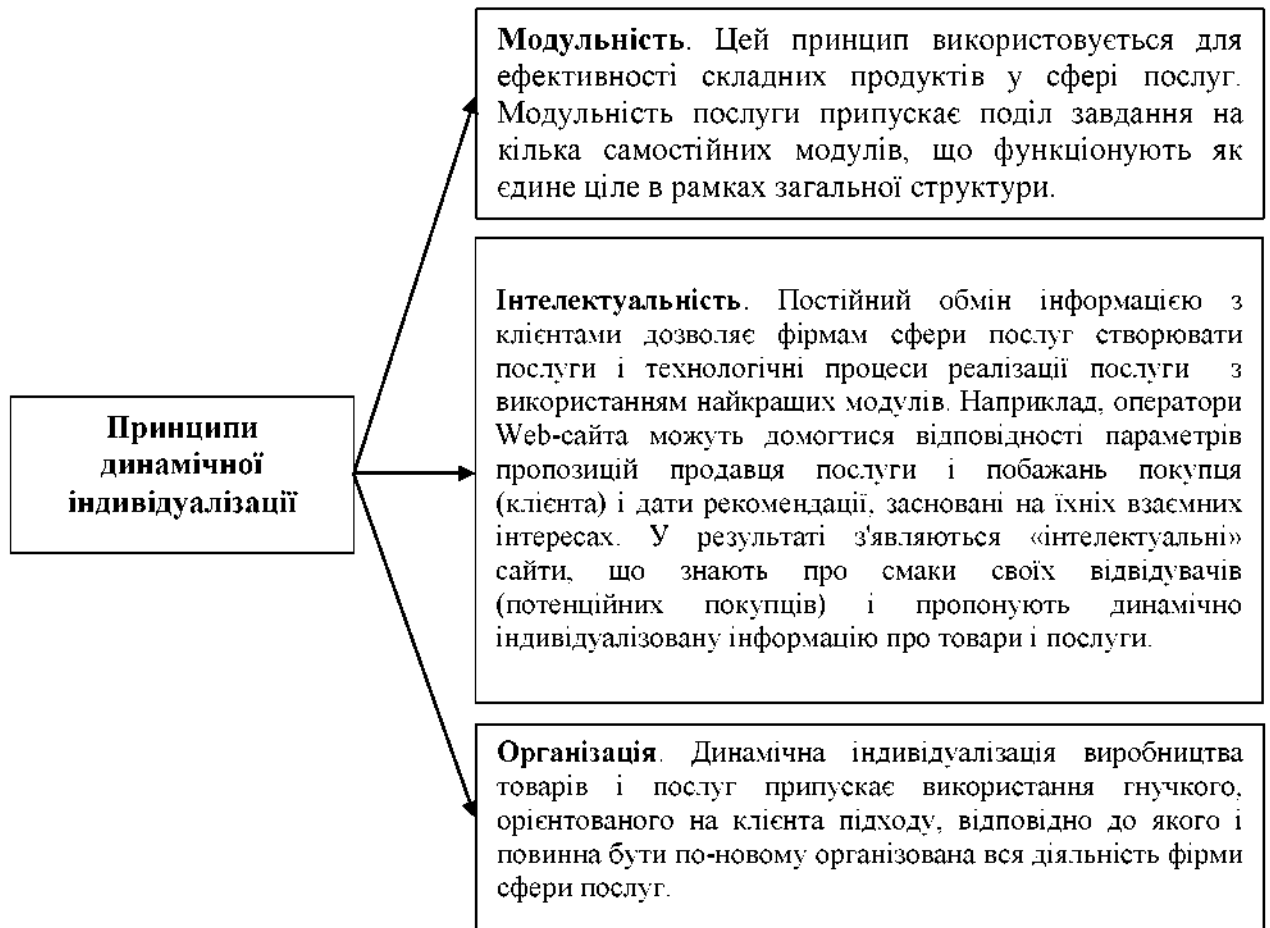


Рис. 1.6. Принципи динамічної індивідуалізації у сфері послуг

Враховуючи принципи динамічної індивідуалізації, позиціонування передбачає створення маркетингової стратегії, яка вирішує питання, пов'язані з вибором асортименту послуг, їх розподілом, просуванням, ціноутворенням і системою відповідних стратегій. Зміст цієї стратегії відображається у стратегіях позиціонування. Ці стратегії спрямовані на здобуття і захист певного місця на ринку або в порівнянні з конкурентами; підтвердження та зміцнення своєї репутації.

Розділ 2 Аналіз маркетингового механізму управління розвитком ТзОВ «Геліос»

2.1. Дослідження особливостей стратегії збуту підприємства

Багато керівників сьогодні стараються впровадити стратегічне управління в діяльність своїх організацій, що передбачає згідно з обраною маркетинговою стратегією організувати роботу підприємства. Однак перед розробкою стратегії, яка буде основою при управлінні підприємством, слід здійснити оцінку готовності підприємства до такого стратегічного підходу в управлінні.

Кожна стратегія в ідеальному вигляді повинна являти собою відносно відособлений, але органічний системний елемент, а вся їхня сукупність – складати загальну цілісну систему.

В рамках кожного конкретного виду бізнесу підприємства формується окрема стратегія. Сукупність усіх цих стратегій складає основний стратегічний блок або підсистему загальнофірмової стратегії. За кожним великим спеціалізованим видом діяльності, що у структурі підприємства також є відносно відособленим, розробляється власна стратегія. Сукупність стратегій видів допоміжної діяльності, складає допоміжний стратегічний блок, або допоміжну підсистему загальнофірмової стратегії. Згодом виробляється системне поєднання основної і допоміжної підсистем, інакше, на їх основі розробляється загальна стратегія.

З цього випливає, що стратегія збуту і є в стратегії підприємства однією з таких підсистем. Отже, базуючись на тому, що основу загальнофірмової маркетингової стратегії будуть складати функціональні стратегії, процес формування стратегії можна представити як центровану систему, що складається з ряду підсистем, взаємозалежних і взаємовпливаючих одна на одну, що у спрощеному вигляді представлена на рис. 2.1.

В свою чергу такий елемент, як стратегія збуту, являє собою окрему підсистему, що є рівнозначною всім іншим підсистемам.

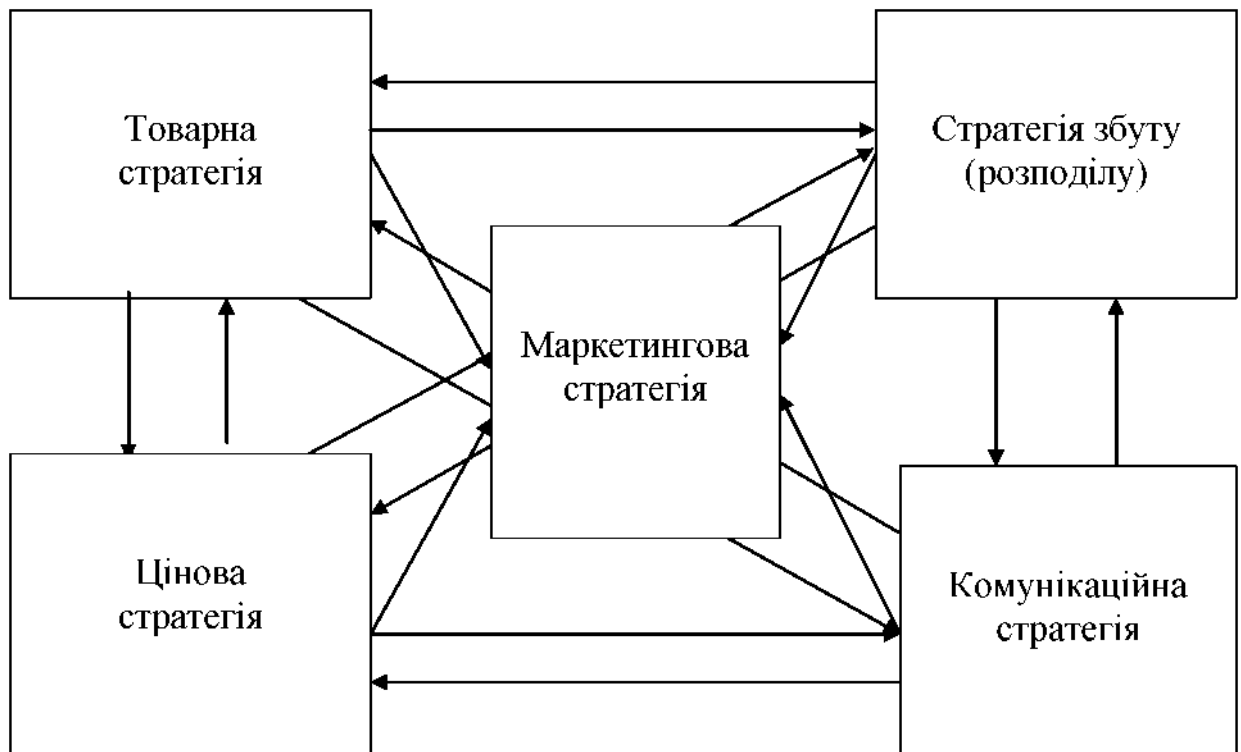


Рис.2.1. Спрощена модель центрованої системи маркетингової стратегії підприємства

Підсистема стратегії збуту також є центрованою і багаторівневою (див. рис. 2.2):

- 1- рівень – дослідження макромаркетингового середовища і характеру його впливу на комплекс 8 «С»;
- 2- рівень – дослідження і формування комплексу 8 «С»;
- 3- рівень – розробка підстратегій збуту;
- 4- рівень – формування загальної стратегії збуту.

Запропонована модель формування стратегії збуту базується на іманентному впливі макромаркетингового середовища на всі елементи стратегії збуту і неї саму. Окрім того, другий рівень моделі формування стратегії збуту представлений елементами комплексу 8 «С». Стосовно даних елементів розробляються підстратегії в центрованій системі стратегії збуту за ключовими напрямками: фінанси, конкуренти, споживачі, канали збуту.

Запропонована система стратегій трансформується в загальну стратегію збуту підприємства.

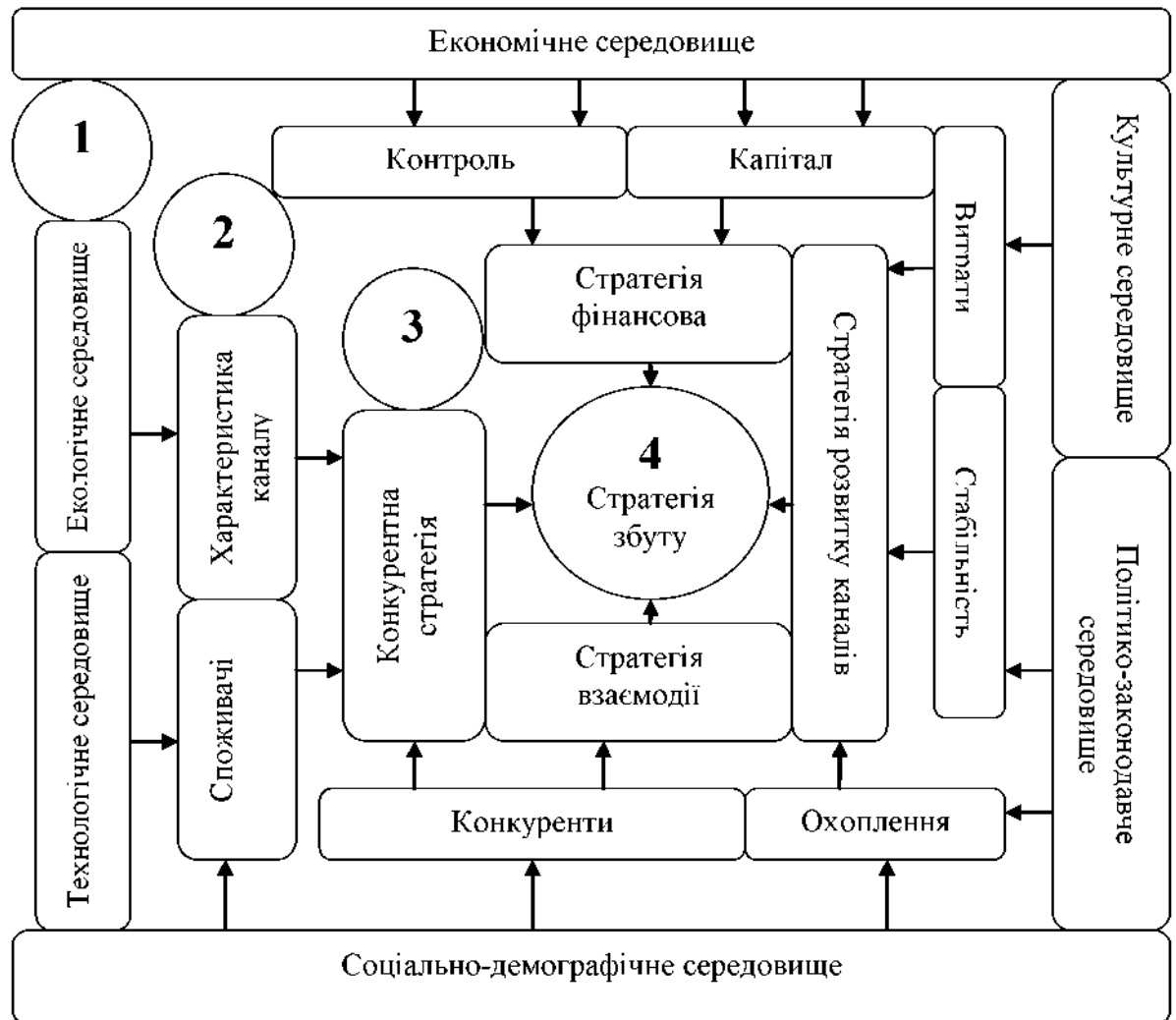


Рис.2.2. Модель формування стратегії збуту підприємства

Перший рівень моделі припускає дослідження макромаркетингового середовища і виявлення характеру його впливу на комплекс 8 «С». Даний рівень присутній у тому або іншому обсязі в будь-якій моделі розробки стратегії, що визначено тим, що підприємство є елементом ринку і не може не зазнавати його впливу. Отже, при розробці стратегії збуту необхідно також враховувати вплив макромаркетингового середовища на стратегію збуту підприємства.

Другий рівень заснований на дослідженні і формуванні комплексу 8 «С», що містить у собі як елементи внутрішнього середовища підприємства (витрати, капітал, контроль), так і елементи зовнішнього (макромаркетингового) середовища підприємства (конкуренти, споживачі, канали, охоплення, стабільність). Аналіз елементів 8 «С» припускає

виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей для наступного формування підстратегій, що сприяють досягненню встановлених цілей за наступними напрямками: фінанси, конкуренти (конкурентна перевага), канали збуту, взаємодія.

Третій рівень – рівень розробки підстратегій збуту – представлений чотирма стратегіями: фінансова стратегія, конкурентна стратегія, стратегія розвитку каналів, стратегія взаємодії. Крім того, слід відзначити те, що зазначені стратегії також можуть складатися з аналогічних стратегій, але адаптованих до особливостей виділених груп клієнтів або споживачів.

І нарешті, четвертий рівень – рівень формування загальної стратегії збуту, де відображаються усі дії в усіх напрямках, встановлюються загальні цілі, що дозволяють трансформуватися на більш приватні цілі в рамках підстратегій, крім того, встановлюється система показників, що дозволяють оцінити ефективність реалізації стратегії загалом, тобто даються передбачувані стратегічні результати і визначається перелік елементів інформаційної системи, що дозволили б одержати оперативну інформацію для наступної оцінки. Це обумовлено тим, що для розробки стратегії необхідний великий обсяг інформації, яка одержується з різних джерел і щодо самих різних процесів, як у зовнішньому оточенні підприємства, так і всередині нього. Слід зазначити, що збір даних, на основі яких робляться екстраполяції майбутніх тенденцій, часто здійснюється на основі інтуїції і досвіду. Процеси збору інформації для розробки стратегії повинні бути значною мірою формалізовані, джерела інформації повинні бути стабільними і знаходитися всередині підприємства.

Методика аналізу дозволяє визначити кілька характеристик, рівень виявлення яких у функціонуванні підприємства відображає його готовність до застосування стратегічного управління та планування, а також до впровадження маркетингової стратегії [22]. Ці характеристики проявляються на підприємстві в різному ступені і у кінцевому результаті визначають його конкурентну перевагу.

Ступінь виявлення ознак, що визначають готовність підприємства до використання методів та принципів стратегічного управління та планування діяльності, був визначений за методом Делфі експертним шляхом. Менеджери компанії брали участь в якості експертів, забезпечуючи конфіденційність процесу і без значних витрат ресурсів. Крім того, ця методика може бути повторно застосована для контролю ефективності вжитих заходів, спрямованих на поліпшення сформованої ситуації.

Для оцінки готовності підприємства до впровадження принципів стратегічного управління, менеджерам було запропоновано оцінити рівень прояву кожної з перерахованих вище характеристик у діяльності підприємства та виставити оцінки, які відповідають ступеню виявлення тієї чи іншої характеристики:

- «5» – якщо дана характеристика повністю проявляється на підприємстві;
- «4» – якщо дана характеристика проявляється не повністю;
- «3» – якщо дана характеристика проявляється слабо;
- «2» – якщо дана характеристика не проявляється.

Узагальнена оцінка готовності ТзОВ «Геліос» до реалізації маркетингової стратегії наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Готовність компанії ТзОВ «Геліос» до реалізації маркетингової стратегії

№ з/п	Ознаки, що виявляються	Оцінка ступеня прояву ознаки
1	Визначеність місії	Виявляється слабо
2	Визначеність цілей і стратегії підприємства	Виявляється слабо
3	Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	Виявляється не цілком
4	Робота з підвищення конкурентноздатності підприємства	Виявляється не цілком
5	Пристосовуваність підприємства до можливостей, що відкриваються	Виявляється слабо

№ з/п	Ознаки, що виявляються	Оцінка ступеня прояву ознаки
6	Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних задач підприємства	Не виявляється
7	Організаційне розділення задач стратегічного управління від задач оперативного управління	Не виявляється
8	Наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутрі фірмове консультування з питань стратегічного розвитку	Не виявляється
9	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач	Виявляється не цілком
10	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства	Виявляється слабо
11	Високий рівень корпоративної культури	Виявляється не цілком
12	Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	Виявляється слабо
	Підсумковий рейтинг	0,308

Отриманий у таблиці 2.1 підсумковий рейтинг винесемо на рис. 2.3.

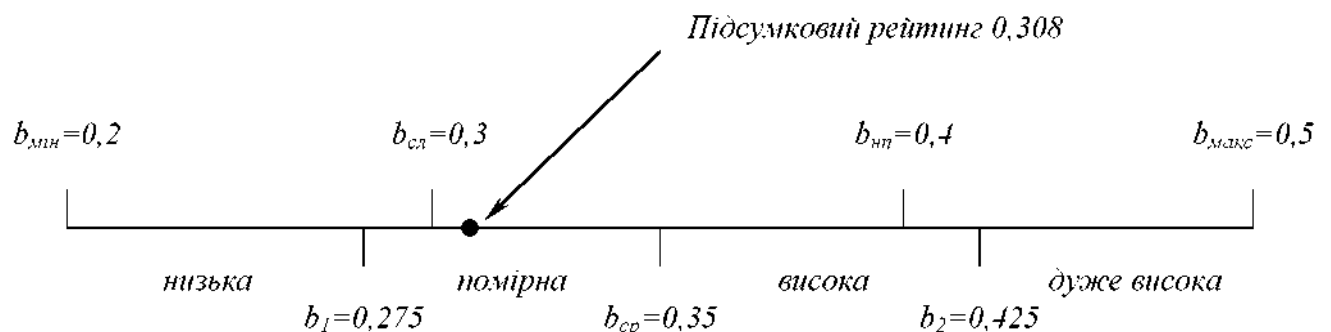


Рис. 2.3. Методика оцінки готовності підприємства до впровадження маркетингової стратегії

Отримана оцінка ступеня готовності дає можливість зробити висновок, що компанія в цілому готова до створення централізованої маркетингової служби, яка буде відповідати за організацію структурної підготовки компанії та управління персоналом для впровадження маркетингової стратегії.

2.2. Аналіз ціноутворення на послуги ТзОВ «Геліос»

У всіх комерційних і некомерційних організаціях виникає потреба встановлення цін на свої товари та послуги. Ціна, як один з основних елементів маркетингу, відіграє ключову роль у забезпеченні прибутку від продажу. Комерційний успіх і ефективність підприємства в значній мірі залежать від правильної цінової стратегії, яка впливає на конкурентоспроможність продуктів та загальну діяльність компанії. Крім того, ціна відіграє важливу роль у сприйнятті товарів споживачами, встановлюючи взаємини між фірмою та клієнтами і впливаючи на їхнє сприйняття бренду та подальший розвиток компанії. Не останню роль ціна відіграє як інструмент в конкурентній боротьбі на ринку.

Сфері послуг притаманні певні риси, які зумовлюють особливий підхід до підприємницької і маркетингової діяльності, а, отже, мають вплив на формування цінової стратегії підприємства. Виділяють основні чинники, що зумовлюють специфіку ціноутворення у цій сфері (рис.2.4).

При розробці цінової стратегії важливо враховувати цілий ряд чинників, зокрема:

Вартість виробництва – ціна повинна відображати витрати на виробництво товару або надання послуги.

Попит на ринку – ціна повинна бути відповідною до попиту на товар або послугу. Якщо попит великий, можна збільшити ціну, а якщо попит низький – може бути потрібно знизити ціну, щоб збільшити обсяги продажів.

Конкурентна ситуація – важливо враховувати ціни конкурентів і реагувати на них. Цінова стратегія може варіювати в залежності від того, як реагують конкуренти.

Позиціонування товару – ціна також може відображати позиціонування товару на ринку. Висока ціна може сигналізувати про високу якість або ексклюзивність товару, тоді як низька ціна може привертати більше уваги споживачів.

Стратегія маркетингу – цінова стратегія повинна бути узгоджена з іншими елементами маркетингового міксу, такими як продукт, промоція і розповсюдження.

Еластичність попиту – важливо враховувати, наскільки зміниться кількість продажів відносно зміни ціни. Це допоможе визначити оптимальний рівень ціни для максимізації прибутку.

Сезонність – ціни можуть змінюватися в залежності від сезонної попиту та виробничих можливостей.

Цілі компанії – цінова стратегія повинна відображати загальні цілі компанії, такі як максимізація прибутку, збільшення частки ринку або збереження лояльності клієнтів. Ці чинники можуть варіювати в залежності від конкретної ситуації та ринкових умов.



Рис. 2.4. Чинники, що зумовлюють специфіку ціноутворення у сфері послуг

Проаналізуємо детальніше процес ціноутворення на послуги, які надаються ТзОВ «Геліос».

Базова ціна встановлюється в залежності від визначеної задачі ціноутворення та цінової стратегії. Остаточна ціна формується в процесі виторговування або в рамках стимулювання збуту. Існує значна кількість методів ціноутворення, що базуються на врахуванні різних факторів, а саме:

- рівень витрат;
- ціни конкурентних товарів;
- порівняна цінність товару;
- цінова еластичність попиту тощо.

ТзОВ «Геліос» у своїй ціновій політиці використовує витратний метод.

Витратний метод ціноутворення враховує собівартість товару та націнку.

$$\text{Ціна} = \text{Собівартість} + \text{Націнка} \quad (2.1.)$$

Застосування цього методу на практиці стикається з такими проблемами:

1. Складності розрахунку собівартості послуги, особливо у випадку широкого асортименту. Складно визначити, яка частка умовно-постійних витрат має переноситися на собівартість конкретних асортиментних позицій. Навіть у ситуації, якщо підприємство надає один вид послуги, без точного прогнозу продажу розрахована собівартість може виявитися заниженою (у випадку, коли підприємство може продати більше послуг, аніж заплановано).

2. Ціна може виявитися неконкурентоспроможною (націнка завищена).

Для мінімізації означених проблем врахування витрат у собівартості може проводитись декількома способами:

1. Облік тільки умовно-змінних витрат у собівартості. Такий спосіб підходить для встановлення ціни на неосновні та допоміжні товари, або на товари – цінові лідери. Умовно-постійні витрати покриваються за рахунок продажу інших послуг асортименту.

2. Калькуляція повних витрат при можливості прогнозування обсягів продажу.

Витратний метод ціноутворення застосовується фірмою у таких ситуаціях:

1. У випадку коли попит у багато разів перевищує пропозицію (ринок продавця). Планування собівартості може проводитися від даних про максимальний обсяг виробництва послуг.
2. Встановлення ціни на контрактні роботи.
3. При встановленні ціни на принципово нові послуги. У такому випадку складно визначити цінність послуги та неможливо порівнювати ціни конкурентних послуг.
4. При встановленні ціни всередині каналів збуту.

Розглянемо використання методу для ситуації встановлення цін для торгових посередників. Виробник надає дистриб'ютору прайс-лист, в якому відображаються такі види цін:

RRP – кінцева ціна, що рекомендується;

ASP – середня ціна продажу, виходячи з моніторингу ринку, довідкова ціна;

Ціна для дистриб'ютора – ціна, по якій здійснюється продаж товару виробником, вказується в грошових одиницях або у відсотках до RRP.

Так, наприклад, деякі з виробників встановлюють RRP та таку систему знижок для посередників:

- ✓ 10% – маркетингова знижка (за просування послуги);
- ✓ 10% – сервісна знижка (за виконання сервісних робіт – ремонт, встановлення, обслуговування, навчання);
- ✓ 10% – торгова знижка (за організацію продажу споживачам).

Зазвичай перші два види знижок спрямовані на дистриб'ютора, остання – на дилера.

Прайс-лист для споживача вже включатиме тільки одну ціну та інформацію про можливі знижки.

Таким чином, всередині каналів збуту може застосовуватись модифікація витратного методу, при якій фіксується верхня межа (RRP) та

нижня межа (вхідні ціни) ціни посередника і різниця між ними складатиметься з витрат та прибутку торговця.

Окрім цього підприємство у своїй ціновій політиці враховує наступні чинники. ТЗОВ «Геліос» формує ціну у відповідності до того в якій фазі життєвого циклу перебуває та чи інша послуга (див. табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Характеристика фаз життєвого циклу послуги і основні стратегічні зусилля виробників

Показник	Фаза життєвого циклу послуги			
	Виведення на ринок	Ріст	Зрілість	Спад
Характеристика				
Збут	малий	швидко зростає	повільно зростає	падає
Прибуток	незначний	максимальний	падає	низький чи нульовий
Споживачі	любителі нового	масовий ринок	масовий ринок	відстаючі
Кількість конкурентів	невелика	постійно збільшується	велика	зменшується
Поведінка виробника				
Основні стратегічні зусилля	розширення ринку	проникнення в глибину ринку	відстоювання своєї частки ринку	оцінка можливостей поживавлення ринку; підвищення рентабельності виробництва; відмова від активних дій стосовно послуги; пошук нових конкурентних послуг
Розподіл послуги	нерівномірний	інтенсивний	інтенсивний	селективний
Ціна	висока	дещо нижча	стійка	низька
Послуга	основний варіант	вдосконалена	диференційована	підвищеної рентабельності, варіант фази зрілості
Інші маркетингові і заходи	комерційна реклама, моральне стимулювання (перс. обслугов., контакти зі споживачами)	реклама і пропаганда; скорочення морального стимулювання	економічне стимулювання збуту (знижки, преміювання, запровадження пільгових умов оплати послуг); елементи реклами	моральне стимулювання

Як показує аналіз, на багатьох підприємствах цінові рішення приймаються необґрунтовано, переважно з урахуванням короткотермінових факторів впливу на ціни, без розроблення маркетингових і цінових стратегій. Це, в першу чергу, зумовлено низкою об'єктивних причин [10]:

- переважно утриманське ставлення підприємств та організацій сфери послуг, які перебувають на бюджетному фінансуванні;
- вплив на результати діяльності в сфері послуг не лише споживачів і виробників, але й сторонніх організацій, включаючи надзвичайно високу роль суспільної думки, згідно якої соціальні послуги і підприємництво є несумісними поняттями;
- прагнення прибутку і рентабельності не завжди доречно у виробництві послуг, особливо там, де гарантується соціальний мінімум задоволення потреб малозабезпеченого населення;
- невеликі розміри підприємств, що зумовлюють відсутність відповідних спеціалістів, маркетингових служб, а також необхідних коштів.

Для розроблення маркетингових і цінових стратегій можна звернутися до спеціалізованих маркетингових служб. Звичайно, в кожному з цих випадків слід порівнювати витрати з вигодами, які можуть бути отримані підприємством.

Розділ 3 Вдосконалення маркетингового механізму управління підприємством

3.1. Формування системи маркетингової інформації

Будь-який вид управлінської діяльності неможливий без інформації, знання всієї сукупності відомостей про ситуацію, що склалася, взаємодію елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, стан ринку, підприємства та ін.

Відсутність необхідної інформації з маркетингу, використання неточних або застарілих даних може призвести до серйозних економічних помилок. Маркетингова інформація важлива тим, що сприяє зменшенню невизначеності та ризику в управлінському прийнятті рішень.

Маркетинговий менеджмент зумовлює необхідність створення та використання маркетингових інформаційних систем (рис. 3.1).

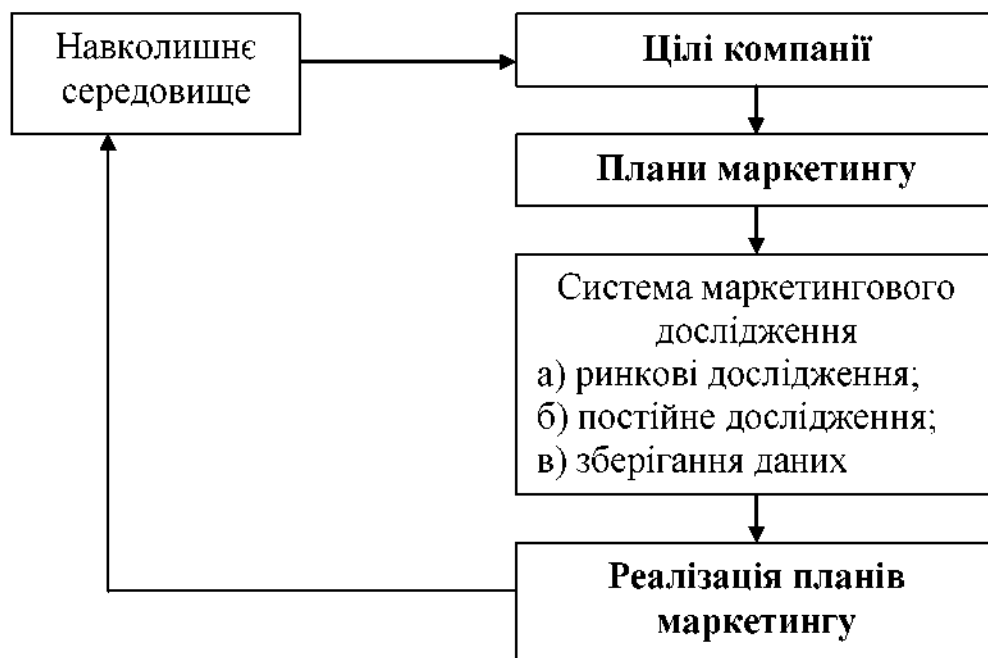


Рис. 3.1. Загальна схема маркетингової інформаційної системи

Як правило, **розвинена система маркетингової інформації** охоплює такі підсистеми:

- внутрішньої інформації;
- зовнішньої інформації;
- маркетингових досліджень.

У практиці ці підсистеми часто розглядають як самостійні.

Система внутрішньої інформації включає сукупність даних, які має підприємство (фірма) у формі бухгалтерської статистичної звітності, оперативного обліку.

Система зовнішньої інформації збирає дані про зовнішнє середовище підприємства, включаючи інформацію про ринок, його структуру, поведінку клієнтів і постачальників, дії конкурентів та заходи державного регулювання ринкових процесів.

Система маркетингових досліджень базується на інформації, одержаній внаслідок проведення досліджень конкретних напрямків діяльності підприємства.

У маркетингових дослідженнях заслуговують на увагу три тенденції: все більша доступність комерційних баз даних для користувача, поширення використання нових технологій, погіршення можливостей письмових опитувань споживачів.

Оскільки для прийняття рішень необхідна інформація, багато спеціалізованих фірм створює та продає клієнтам бази даних, де можна одержати характеристики населення та ділової сфери, економічні прогнози, спеціалізовані бібліографічні списки та інші важливі для бізнесу відомості.

Керівництво підприємства використовує інформацію про стан ринку та виробництво товарів і послуг для формулювання стратегій і тактик діяльності, спрямованих на створення сприятливих економічних умов в порівнянні з конкуруючими підприємствами.

Основні принципи формування і використання інформації у системі маркетингового менеджменту такі:

1. **Актуальність інформації.** Інформація повинна точно відображати стан маркетингового середовища в будь-який момент часу. Не випадково кращі комерційні бази даних оновлюються щоденно, щоб забезпечити актуальність збереженої інформації.

2. **Достовірність даних,** що ґрунтується на точному відтворенні

об'єктивного стану та розвитку виробництва, ринку і макросередовища. Важливими інструментами для боротьби з дезінформацією є множинність джерел і аналіз одержаних відомостей на наявність суперечностей.

3. **Релевантність даних** дозволяє отримувати інформацію, яка точно відповідає сформованим вимогам, тим самим уникнувши роботи з непотрібними даними.

4. **Повнота відображення** є необхідною для об'єктивного врахування всіх факторів які мають безпосередній вплив на теперішній стан і майбутній розвиток маркетингового середовища.

5. **Цілеспрямованість даних** дає орієнтир на конкретику цілей та завдань у галузі виробництва та реалізації продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

6. **Узгодженість та інформаційна єдність** вимагають розробки системи показників, яка б усувала суперечності у висновках та розбіжностях між первинними і похідними даними.

У майбутньому на підприємствах навіть за умов відсутності автоматизованої системи обробки даних з управління маркетингом функції, такі як ведення картотек, каталогів, довідників щодо ринків збуту, виробників, закупівлі, рекламної інформації та дослідницької маркетингової діяльності, що виконуються з використанням найпростіших засобів обчислювальної техніки, потребують класифікації, уніфікації та стандартизації інформації.

Вихідні дані для одержання зведеної інформації із закупівлі, збуту, рекламної та дослідницької маркетингової діяльності систематизуються та узагальнюються на більш високому рівні. Така робота може здійснюватися функціональними автоматизованими робочими місцями (АРМ) у службі маркетингу або за допомогою локальної мережі ПК і розподіленої бази для зведеного обліку по великій фірмі, об'єднанню загалом.

Функціональні АРМ обліку маркетингової систематизованої інформації формують стандартні (уніфіковані) записи кілька блоків (за цілями), які у

будь-який момент, у будь-якому згрупуванні можуть вивести регламентну інформацію або інформацію за запитанням, а за звітний період узагальнити та вивести на екран дисплея і на паперовий носій потрібну маркетингову інформацію.

Безпаперовий спосіб ведення інформації передбачає й інші особливості організації. Передусім – це така організація зберігання інформації, за якої протягом тривалого часу має забезпечуватись зберігання всіх даних, їх висока достовірність і надійність захисту, простота відновлення, у тому числі щодо принципу поколінь.

Усі зміни і доповнення, які здійснюються у масивах, що зберігаються, протоколюються ПК із зазначенням користувача, дати, ідентифікатора, терміналу, а також запису операції щодо зміни і доповнення даних.

Для кожної посадової особи з числа адміністративно-управлінського персоналу необхідно визначити регламентацію діяльності, яка включає певні посадові та правові обов'язки, а також міру відповідальності за доручену справу. Ця інформація має визначати, кому, яка, в який термін і в якому вигляді (у вигляді машинограм або на екран дисплея) має надходити маркетингова інформація для використання у процесі вироблення управлінських рішень. Вирішення питань комплексного впровадження нових технологій обробки маркетингової інформації потребує комплексного підходу. Важливо не тільки зіставляти техніко-економічні та організаційні аспекти управління, а й визначати вплив впровадження нових технологій на становище працівника в торговельному процесі. Слід зіставляти спосіб дії, трудові функції, здібності, навички та умови праці працівників, котрі забезпечують підприємство маркетинговою інформацією.

Технологія інформаційної діяльності передбачає створення системи записів (цифрової та текстової інформації) за допомогою комп'ютерної техніки, використання стандартних і особистих форм носіїв інформації, формування банку даних щодо кожного постачальника, конкурента, їх

асортиментної та цінової політики, збуту, стимулювання і рекламної діяльності.

Інтелектуальна підсистема маркетингової інформації забезпечується відпрацьованими, а також випадковими даними і становить комплекс джерел і процедур, що використовуються для одержання щоденної інформації про різні характеристики маркетингу.

Для маркетингової інформації характерна наявність різноманітних форм подання первинних даних. Перед обробкою даних, пов'язаних з вирішенням конкретних завдань, потрібно класифікувати, кодувати, уніфікувати та стандартизувати первинну маркетингову інформацію.

Послідовність основних стадій процесів комунікації та опрацювання управлінської інформації на підприємстві з використанням ПК показано на рис. 3.2.

Для забезпечення ефективної управлінської діяльності за допомогою маркетингу необхідно організувати і розподілити функції між підрозділами та виконавцями при роботі з маркетинговою інформацією в процесі вироблення рішень з дослідницької, закупівельної, збутової та рекламної діяльності підприємства.

На підприємствах, які здійснюють маркетинговий менеджмент, мають створюватися додаткові можливості для покращання якості інтелектуальної підсистеми. По-перше, співробітників слід стимулювати за пропозицію нових ідей, наприклад, представників торгівлі, "очі та вуха" підприємства, спеціально преміювати за короткі довідки про зібрану та цікаву інформацію, на яку не звернули уваги інші фахівці. Крім того, на підприємстві доцільно призначати спеціалістів для накопичення "маркетингового інтелекту". Наприклад, для вивчення діяльності конкурентів: купівля їхньої продукції, стеження за відкриттям нових торговельних точок, вивчення їхніх звітів про роботу, участь в організованих нарадах, бесіди з працівниками, постачальниками, агентами конкурентів.



Рис. 3.2. Блок-схема основних стадій обробки маркетингової інформації з використанням ПК

Як показали дослідження, при формуванні документів, які регламентують діяльність посадових осіб, важливого значення набуває правильне та повсюдне визначення рівнів керівників управління (в аспекті повноважень, міри відповідальності за управлінські рішення, що приймаються), яких необхідно забезпечувати відповідною маркетинговою

інформацією, а також встановлення ступеня важливості тих або інших процесів, що відбуваються.

Апарат управління внутрішньофірмовою системою інформації включає:

- 1) обчислювальний центр для обслуговування потреб підприємства загалом;
- 2) центральну службу інформації;
- 3) інформаційну систему через підсистеми, які діють у функціональних підрозділах.

У цих підсистемах працюють спеціалісти, у посадових інструкціях яких передбачена робота з маркетинговою інформацією; обробляють, аналізують маркетингову інформацію, обробляють вхідну та вихідну інформацію, зберігають та видають інформаційні матеріали, систематизують їх, аналізують, готують довідки і матеріали для функціональних і лінійних керівників, котрі приймають конкретні управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику.

Необхідно організувати впорядковану взаємодію спеціаліста з ПК, видачу йому довідкової або рекомендованої маркетингової інформації, включаючи й діалогову, яка має відповідати рівню підготовки користувача.

Спеціалісти функціональних підрозділів, діяльність яких забезпечена АРМ, у діалозі з ПК підприємства організують розробку різних маркетингових програм з використанням маркетингової інформації, роблять відповідне коригування.

В системі постійного спостереження та зберігання маркетингових даних збір інформації займає провідне місце серед усіх маркетингових операцій, тому що пов'язане з різними за характером джерелами інформації. Перш ніж розпочати поточне спостереження в рамках маркетингової діяльності, важливо встановити мету дослідження і сформулювати коло питань, що визначить глибину вивчення та характер інформації, яка буде збиратися, щоб відображати стан і розвиток об'єкта спостереження.

Для об'ємного вивчення потреб ринку з метою задоволення попиту споживача та одержання максимального прибутку необхідно мати знання про ринок товарів (послуг), виробництво товарів (послуг), макросередовище, пов'язане з виробництвом і ринком збуту.

Інформація про ринок товарів (послуг), яка домінує над іншими видами інформації, визначає вектор усіх досліджень маркетингу. Підлягають аналізу такі аспекти, як обсяг ринку, його розподіл на сегменти, система ціноутворення та споживчі властивості товарів або послуги, послуги-аналоги, методи стимулювання продажу, інформація про діяльність конкурентів, споживачів товару, канали збуту тощо. Для накопичення інформації використовують анкетування, різноманітні виставки, семінари, рекламні проспекти, періодичні або ж спеціалізовані видання, збірники статистики, тематичні довідники та інше.

Оцінюючи можливості підприємства, фахівці-маркетологи встановлюють відповідність ринкових потреб до його внутрішніх можливостей. Накопичення та опрацювання інформації в цьому керунку передбачають: облік і аналіз можливостей підприємства; оцінку його матеріально-технічної бази, внеску кожного виду діяльності у прибутковість роботи підприємства, якості товару; оцінку кадрового складу тощо. Джерелами даних є бухгалтерський баланс, фінансові звіти, плани тощо.

спрямованих на створення максимально сприятливих економічних умов у порівнянні з підприємствами-конкурентами.

Інформацію про стан ринку та виробництво товарів (послуг) використовує керівництво підприємства для розробки стратегій і тактик діяльності для створення максимально сприятливих економічних умов у порівнянні з конкурентами.

Джерела первинних даних про ринок та зовнішнє середовище можна поділити за такими напрямками:

1. Джерела загальної маркетингової інформації – це канали комунікації постійного невибіркового впливу:

- періодичні друковані видання загальної економічної орієнтації;
- технічні канали масової інформації, такі як телебачення та радіо;
- реклама загально-масового характеру.

До каналів комунікації постійного невибіркового впливу належать:

- виставки, наради, конференції, презентації, дні відкритих дверей;
- закони, укази Президента, нормативні акти тощо;
- виступи державних, політичних і громадських діячів.

До джерел маркетингової інформації можна також віднести: статистичні щорічники, статистичні звіти фірм і підприємств, повідомлення спілок підприємців, інформацію галузей, інформацію банків, ділову кореспонденцію свого підприємства, радіоповідомлення, телевізійні новини, судові рішення, репортажі про економічні події, коментарі подій, оголошення, проспекти, каталоги, реклаमाції, звіти представників, інформаційно-аналітичні бюлетені, спеціальні книги і журнали, щоденні газети тощо.

Оскільки перелічені джерела доступні кожному, завдання полягає в тому, щоб уважно спостерігати, збирати і оцінювати інформацію. Слід зазначити, що зроблені висновки не повинні спиратися на єдине джерело, бо не всі документи є об'єктивними. Тільки порівняння кількох джерел може сприяти формулюванню справедливих висновків.

2. Джерела вузькопрофільної маркетингової інформації представлені комунікаційними каналами вибіркового впливу, такими як:

- спеціалізовані технічні видання та журнали, які концентруються на конкретних секторах ринку або галузях;
- професійні конференції, семінари та виставки, спрямовані на певні галузі або сегменти ринку;
- спеціалізовані онлайн-ресурси та форуми, де обговорюються конкретні аспекти бізнесу або галузі.

До комунікаційні каналів вибірного впливу слід також віднести такі:

- бухгалтерсько-фінансові звіти підприємств, які публікуються і розповсюджуються;

- звіти керівників підприємств і фірм на зборах акціонерів, які можуть містити стратегічну інформацію про діяльність компанії;
- вузько-спеціалізовані виробничі друковані видання, спрямовані на конкретні галузі або сегменти ринку;
- демонстрація можливостей товару при продажі, що дозволяє клієнтам отримати детальну інформацію про продукцію;
- економічні відомості поширювані спецфірмами у вигляді друкованої продукції;
- платні бази даних, які зберігають інформацію про ринок, конкурентів, клієнтів тощо.

Так, канали особистої комунікації, які передбачають безпосереднє спілкування між членами аудиторії, можуть бути включені до групи джерел вузькопрофільної маркетингової інформації. Ці канали можуть включати телефонні або факсимільні розмови, а також інтерактивне спілкування через телебачення. Ефективність цього виду комунікації полягає в тому, що вона дає можливість виражати особисті думки та встановлювати зворотний зв'язок.

Згідно з категоріями суб'єктів-учасників, канали особистої комунікації можна поділити на:

- роз'яснювально-пропагандистські, де участь беруть керівники, фахівці та маркетологи, що спрямовані на пояснення та просування продукції чи послуг.
- експертно-оціночні, де основну роль відводять незалежним експертам, які надають об'єктивну оцінку продукції або послуг, що виробляються або реалізуються.

Слід зазначити, що джерела загальної маркетингової інформації та джерела вузькопрофільної маркетингової інформації належать до вторинних джерел інформації. Але, незважаючи на численність та різноманітність, вони не дають вичерпних відомостей, хоч і дають змогу визначити, яку саме інформацію слід одержати у ході спеціальних обстежень і спостережень.

Необхідну за повнотою інформацію можна одержати тільки використовуючи первинні дані – джерела, що формуються в результаті проведення спеціальних маркетингових досліджень (спеціальних спостережень, вибіркових обстежень, експериментів).

Як методи одержання первинної інформації використовують спостереження, опитування, експеримент.

При спостереженні у журналах або картках реєстрації фіксують усі факти, які стосуються об'єкта або явища, що досліджується, після чого дані систематизують, узагальнюють та використовують як додаткові відомості при вирішенні завдання.

При експерименті для груп об'єктів, що порівнюються, створюються різні умови відповідно до факторів впливу, що досліджуються. Шляхом аналізу і відбору визначають тільки значущі фактори, встановлюючи таким чином причинно-на-слідкові залежності.

Метод опитування дає змогу виявити систему переваг, на які орієнтується цільовий ринок споживачів, вибираючи певні товари, оцінюючи різні форми обслуговування, купуючи продукцію різних фірм. Цей метод реалізується у процесі анкетування або взяття інтерв'ю.

3.2. Здійснення стратегічного управління на принципах маркетингу

Здійснення стратегічного управління на принципах маркетингу означає визначення і реалізацію стратегій та тактик, які спрямовані на задоволення потреб і бажань клієнтів, створення конкурентної переваги та досягнення цілей підприємства. Це включає в себе аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробку продуктів і послуг, їх ціноутворення, дистрибуцію та просування, а також взаємодію з конкурентами і владою. Стратегічне управління на принципах маркетингу покладає акцент на ринково-

орієнтований підхід, де фокус зміщений з продукту на клієнта, зростання вартості для клієнта та створення стійкої конкурентної переваги.

Здійснення стратегічного управління на принципах маркетингу визначається різними факторами:

1. Зміна уявлень про споживачів: Споживачі стають більш освіченими, вимогливими та інформованими. Вони не лише шукають високоякісні продукти або послуги, але також очікують взаємодії з брендами, які відповідають їхнім цінностям та потребам.

2. Зростання конкуренції: Ринки стають все більш насиченими, і конкуренція зростає на всіх рівнях. Використання маркетингових стратегій для вирішення цього виклику стає все більш важливим.

3. Швидкі технологічні зміни: Розвиток технологій швидко змінює способи, якими споживачі отримують інформацію та взаємодіють з брендами. Це вимагає постійного аналізу та адаптації стратегій маркетингу.

4. Підвищення значення даних: Завдяки доступності великих обсягів даних (Big Data), підприємства можуть отримувати більш глибокі інсайти щодо своїх клієнтів та ринків і використовувати їх для розробки ефективних маркетингових стратегій.

Незважаючи на різноманітність підходів до стратегічного управління, їх об'єднує те, що всі автори погоджуються з необхідністю таких етапів: визначення місії, формування цілей та стратегій їх досягнення, розробка, оцінка і виконання стратегічних планів.

Мета стратегічного управління полягає в досягненні довгострокового успіху та стійкої конкурентної переваги підприємства. Це орієнтовано на визначення і реалізацію стратегій, які сприяють досягненню поставлених цілей і завдань організації. Основні аспекти мети стратегічного управління включають:

1. Визначення місії та візії підприємства: Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на чітко сформульованій місії (основному призначенні) та візії (майбутній стан) організації.

2. Встановлення конкретних цілей і завдань: Метою стратегічного управління є встановлення конкретних, вимірюваних та досяжних цілей, які відображають бажаний результат діяльності підприємства.

3. Розробка стратегій: Вироблення стратегій, які відповідають місії та візії підприємства, а також сприяють досягненню визначених цілей та завдань.

4. Реалізація та оцінка: Впровадження стратегій та моніторинг їх ефективності для забезпечення досягнення мети стратегічного управління.

Отже, кінцевою метою стратегічного управління є забезпечення успішної і стійкої діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямованої на максимізацію його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Згідно з наведеними елементами, здатність до стратегічного управління передбачає:

- уміння змодельовати ситуацію: Це означає розуміння поточного стану підприємства та його оточення, включаючи конкурентне середовище, технологічні зміни, та потенційні ризики та можливості.
- здатність виявити необхідність змін на підприємстві: Це включає визнання та оцінку того, що поточні стратегії або підходи до управління більше не відповідають потребам чи вимогам ринку.
- уміння розробити стратегію змін: Після виявлення необхідності в змінах, необхідно розробити стратегію, яка визначає напрямки та методи впровадження змін.
- здатність використовувати надійні методи під час змін: Це означає використання ефективних і перевірених методів управління змінами для забезпечення успішної реалізації стратегії.
- уміння втілювати стратегію у практику діяльності підприємства: Останній елемент передбачає ефективне виконання запланованих змін і досягнення поставлених цілей у ході реалізації стратегії.

Точно так, маркетинг відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством. Він допомагає підприємству адаптуватися до змін в навколишньому середовищі, розуміти потреби та бажання споживачів, і розробляти ефективні стратегії, спрямовані на досягнення цілей організації.

Проникнення маркетингу в усі процеси підприємства дозволяє йому бути більш гнучким та адаптивним до змін у ринкових умовах. Врахування маркетингових аспектів у стратегічному управлінні сприяє визначенню конкурентної переваги, розробці продуктів та послуг, які відповідають потребам ринку, і ефективному впровадженню стратегічних рішень.

Схематично процес включення маркетингу в стратегічне управління підприємством показано на рис. 3.3.

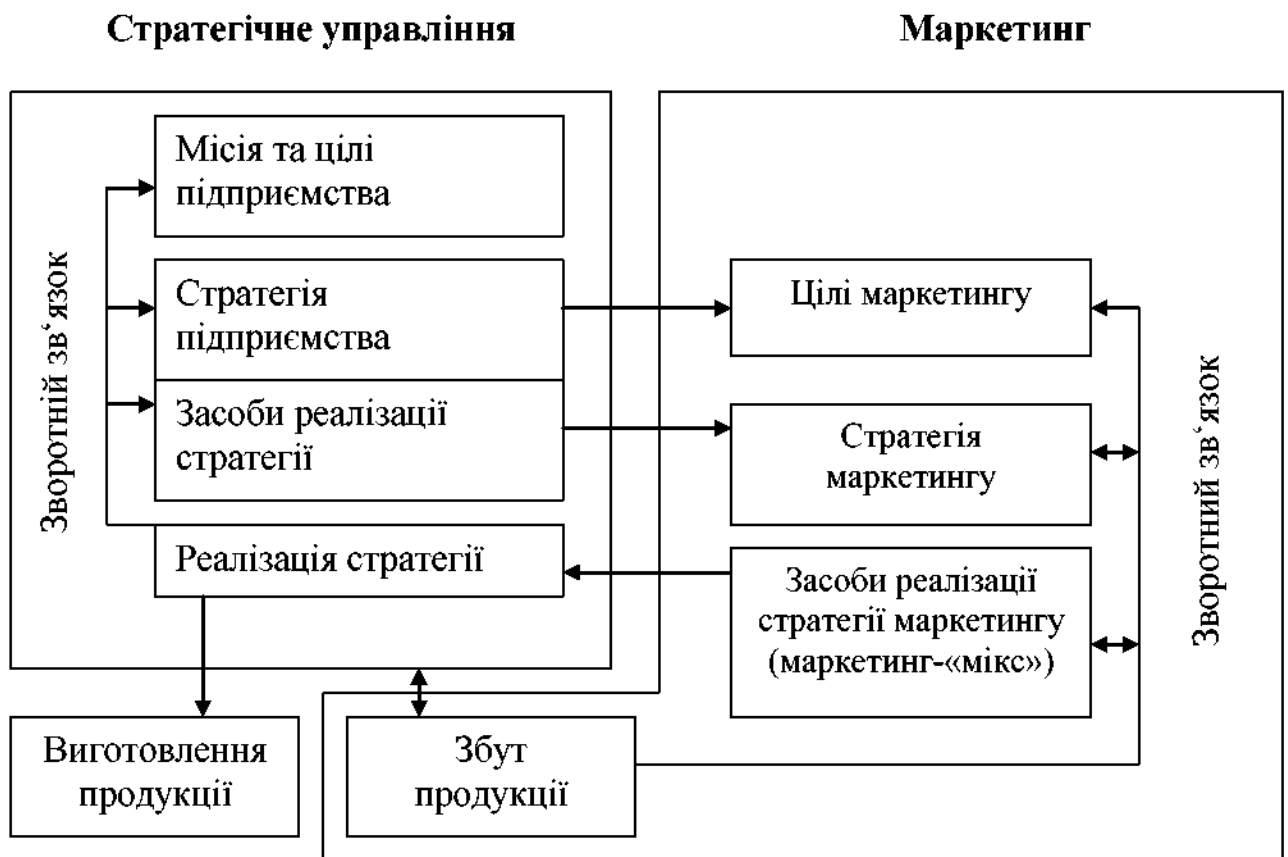


Рис. 3.3. Схема включення маркетингу в стратегічне управління

Розвиток маркетингу поряд з іншими процесами управління сприяв переходу від традиційного, функціонального управління до стратегічного управління. Маркетинг став однією з основ стратегічного управління, а перехід до стратегічного підходу значно вплинув на розвиток маркетингу та

зміни його ролі на підприємстві. Таким чином, взаємодія між маркетингом і стратегічним управлінням є взаємовигідною і визначає успіх організації в динамічному бізнес-середовищі. Маркетинг виконує дві функції у стратегічному управлінні: засобу збирання та обробки інформації для розробки і визначення стратегій підприємства; засобу реалізації стратегій підприємства.

Точно так, орієнтація на клієнта (споживача) є одним з найважливіших принципів маркетингового підходу до управління підприємством. Цей принцип, відомий як концепція маркетингової орієнтації, передбачає, що усі аспекти діяльності підприємства мають бути спрямовані на задоволення потреб і бажань клієнтів. У зв'язку з динамічністю потреб та попиту покупців, зумовлених чинниками суспільного та особистого характеру, маркетингове управління має бути циклічним (кільцевим), що дає змогу оперативно відстежувати зміни кон'юнктури ринку та вносити відповідні корективи до стратегії і тактики поведінки виробничої системи. Схему циклічного (кільцевого) управління підприємством на принципах маркетингу представлено на рис. 3.4.

Основною метою маркетингового підходу до управління підприємством є забезпечення виживання цього підприємства в умовах ринкових відносин.

Це означає, що не лише маркетинговий відділ, але й усі інші відділи і функціональні підрозділи підприємства повинні бути усвідомлені своєю роллю в забезпеченні якості, ефективності та задоволення потреб споживачів.

Цей підхід передбачає:

1. Ретельне дослідження потреб і побажань цільової аудиторії, включаючи ринкові дослідження, збір фідбеку від клієнтів та аналіз конкурентів.
2. Розробку продуктів та послуг, які відповідають потребам та очікуванням споживачів.

3. Вдосконалення процесів обслуговування клієнтів та підтримки післяпродажного обслуговування.

4. Побудову стосунків із клієнтами на основі довгострокової взаємовигідності та довіри.

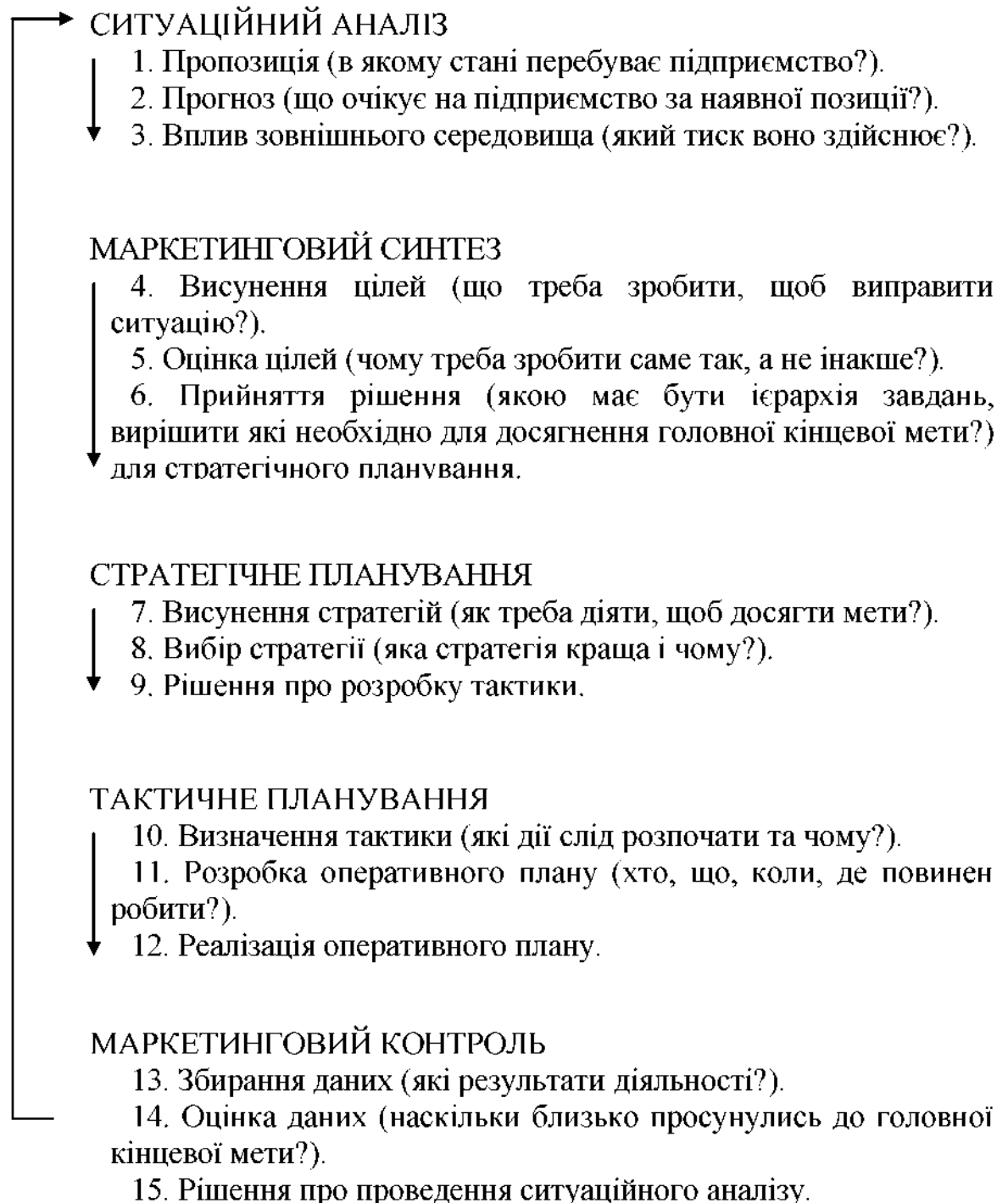


Рис. 3.4. Схема циклічного (кільцевого) управління підприємством на принципах маркетингу

Маркетингова орієнтація допомагає підприємствам створювати цінність для клієнтів та досягати успіху в динамічному бізнес-середовищі, де зміни вимагають швидких та ефективних реакцій.

Таким чином, маркетинговий підхід до управління підприємством передбачає постійну орієнтацію на ринок, його кон'юнктуру за рахунок посилення зворотного зв'язку. Тому стратегічне управління, побудоване на маркетингових принципах, передбачає циклічну схему управління, за допомогою якої можна орієнтуватися на кон'юнктуру ринку, що постійно змінюється. Стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей підприємства та з підтриманням певних взаємовідносин із навколишнім середовищем, які дають можливість вирішувати визначені завдання, відповідають внутрішнім можливостям підприємства.

Стратегічні цілі необхідно встановлювати у всіх сферах, на всіх рівнях діяльності підприємства, від яких залежать його виживання та успіх. Дійсно, цілі можна визначити за такими показниками, як загальний обсяг продажів, частка ринку, яку утримує підприємство, зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, рівень доступності ресурсів та рівень ціноутворення.

В умовах ринку для стратегічного управління необхідна оцінка можливостей досягнення стратегічних цілей виробничої системи будь-якого рівня ієрархії. Такі можливості називають стратегічними ресурсами.

Для досягнення тих чи інших стратегічних цілей необхідно розраховувати на певні умови за конкретних обставин. Ці умови можна звести у матрицю стратегічних ресурсів підприємства (табл. 3.1).

Матриця дає змогу як характеризувати стан підприємства на певний момент, так і конкретизувати напрямки вироблення стратегічних цілей. Використовуючи вербальні характеристики та різного роду кількісні показники, можна в якісній або в кількісній формі оцінити як теперішній, так і необхідний у перспективі стратегічний потенціал підприємства.

Матриця стратегічних ресурсів підприємства

№ з/п	Складові стратегічного потенціалу підприємства	Ресурси підприємства						
		Технічні	Технологічні	Кадрові	Просторові	Організаційні структури управління	Інформаційні	Фінансові
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Спроможність до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами							
2	Спроможність до своєчасного виявлення актуальних потреб та попиту потенційних покупців							
3	Спроможність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг, яка дає змогу ефективно, своєчасно та якісно задовольнити виявлені потреби та попит							
4	Спроможність до аналізу економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва, а також до аналізу діяльності груп стратегічного впливу							
5	Спроможність до висунення конкуренто- спроможних ідей у							

	галузі конструювання, технології та організації виробництва товарів та послуг, що користуються попитом на товарних ринках							
6	Спроможність до реалізації конкуренто-спроможних ідей у процесі виробництва товарів і послуг, просування їх на ринок, організації їх післяпродажного сервісу							
7	Спроможність до забезпечення незалежності підприємства від змін кон'юнктури товарних, фінансових ринків і ринків факторів виробництва за рахунок зовнішньої гнучкості виробничої системи							
8	Спроможність підтримувати конкурентного статусу підприємства за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання							
9	Спроможність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок устаткування виробництва адаптивними засобами технологічного оснащення							

	та іншого обладнання							
10	Спроможність забезпе- чити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок використання у виробництві плідної технології							
11	Спроможність забезпе- чити внутрішню гнуч- кість виробничої системи за рахунок формування адекватної зміни цілей кадрового потенціалу							
12	Спроможність здійсни- ти зміну архітектурно- планових рішень, адекватних змінам цілей виробничої системи							
13	Спроможність забезпе- чити рівень конкуренто- спроможності товарів та послуг, який буде потрібний у сегментах ринку, що обслугову- ються, та перспектив- них							
14	Спроможність забезпе- чити випуск товарів та послуг в обсязі, який відповідає потенцій- ному попиту у відповід- них сегментах ринку з урахуванням конкурен- тного статусу підприєм- ства та частки ринку, які планується захопити							

15	Спроможність забезпе- чити високу ефектив- ність функціонування підприємства за рахунок найбільш раціонального викорис- тання інвестиційних можливостей							
16	Спроможність забезпе- чити ефективну розробку та реалізацію стратегічної програми технічного та соціаль- ного розвитку підприємства							

Для досягнення цілей підприємства потрібно розробити стратегію. Головною метою стратегії є забезпечення довгострокових конкурентних переваг, які сприятимуть високій рентабельності підприємства. Таким чином, стратегія представляє собою загальну модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей за допомогою координації та ефективного розподілу ресурсів підприємства.

Процес розробки стратегій включає наступні етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища: Оцінка ринкових та конкурентних умов, а також економічних, політичних, соціальних, технологічних та інших факторів, що можуть впливати на підприємство.

2. Аналіз внутрішнього середовища: Оцінка внутрішніх ресурсів, здібностей та обмежень підприємства, таких як фінансові ресурси, персонал, технології, операційні процеси і таке інше.

3. Формулювання місії, бачення та цілей: Визначення основної місії підприємства, уявлення про те, як воно бачить свою майбутню роль, а також формулювання конкретних, досяжних та вимірюваних цілей.

4. Розробка стратегічних альтернатив: Створення можливих варіантів стратегій, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей, враховуючи результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

5. Оцінка та вибір стратегій: Аналіз та порівняння стратегічних альтернатив з урахуванням їхньої ефективності, ризиків, вартості та інших факторів, що можуть впливати на їх реалізацію.

6. Розробка та впровадження плану дій: Створення конкретних планів та програм дій для впровадження обраної стратегії, включаючи визначення відповідальних осіб, ресурсів та термінів виконання.

7. Моніторинг, контроль та коригування: Постійний аналіз виконання стратегії, виявлення потенційних проблем та змін у зовнішньому середовищі, а також коригування стратегії відповідно до нової інформації чи обставин.

Практика підприємств, що ефективно працюють, свідчить, що процес розробки стратегій, як правило, завершується на етапі формування обґрунтованих планів, однак ступінь розвиненості процесу планування визначається особливостями самого підприємства.

Виділяють три рівні (типи) стратегій: корпоративну, ділову, функціональну. Доцільно зосередити увагу на змісті кожної з них.

1. Корпоративна стратегія: Це стратегії, що стосуються загальних напрямів діяльності підприємства на рівні всієї корпорації. Корпоративна стратегія визначає, в яких галузях або секторах ринку підприємство буде присутнє, які продукти чи послуги воно пропонуватиме, та яким чином будуть взаємодіяти різні бізнес-одиниці чи підрозділи компанії.

2. Бізнес-стратегія (ділова) (стратегія на рівні підприємства): Ці стратегії визначають, як підприємство буде конкурувати в своїй конкретній галузі чи ринку. Вони орієнтовані на досягнення конкурентних переваг, ринкових позицій та фінансової успішності в межах окремої бізнес-одиниці чи сегменту.

3. Функціональна стратегія: Ці стратегії фокусуються на конкретних функціональних областях або ділянках діяльності підприємства, таких як

маркетинг, фінанси, операції, ресурси людського потенціалу тощо. Вони визначають, як кожна функціональна область підприємства буде сприяти досягненню загальних корпоративних та бізнес-цілей.

Ці три рівні стратегій взаємодіють між собою та доповнюють один одного для забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства.

Рівень "відкритості" стратегії залежить від конфігурації організаційної структури підприємства. Лінійно-функціональна структура ефективна за стабільного зовнішнього середовища, оскільки забезпечує єдність дій усіх підрозділів підприємства та централізоване керівництво.

Дивізійна організаційна структура ґрунтується на принципі децентралізації управління. Перехід підприємств до дивізійної організаційної структури пов'язаний зі змінами у зовнішньому середовищі та розвитком нового типу стратегії – стратегії диверсифікації.

Вибираючи стратегію, слід насамперед враховувати такі ключові чинники: сильні сторони галузі та підприємства, цілі підприємства, інтереси і ставлення вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікація робітників, зобов'язання підприємства за попередніми стратегіями, ступінь залежності від зовнішнього середовища, фактор часу. Оцінка вибраної стратегії: відповідність стратегії цілям підприємства, стану та вимогам оточення, потенціалу і можливостям підприємства, допустимість ризику, закладеного у стратегії.

Отже, процес розробки стратегій є ключовим етапом для успішного управління підприємством. Він включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, формулювання місії та цілей, розробку стратегічних альтернатив, їхню оцінку та вибір, розробку плану дій та моніторинг виконання. Цей процес дозволяє підприємству пристосовуватися до змін у ринковому середовищі, визначати свої конкурентні переваги та досягати успіху в умовах постійної конкуренції.

Таким чином, здійснення стратегічного управління на основі принципів маркетингу виявляється критичним елементом для досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Інтегруючи маркетингові підходи в усі аспекти управління, компанії можуть ефективно адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, задовольняти потреби клієнтів, створювати цінність для них та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

Висновки та пропозиції

За результатами випускової роботи можна зробити наступні висновки.

Дослідження маркетингового механізму у сфері послуг є важливим етапом для розуміння та вдосконалення стратегій управління. Нами розглянуто ключові принципи маркетингу, які застосовуються до послугового сегменту, визначають особливості споживчого поведінки, а також допомагають у розробці ефективних маркетингових стратегій та тактик. Результати такого дослідження можуть бути використані для покращення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг, підвищення їхньої привабливості для клієнтів та досягнення успіху на ринку.

Розрізняють наступні стратегії маркетингу у сфері послуг.

1. Стратегія лідерства, при якій послуги мають специфічні та унікальні якості, що забезпечують їхній підвищений попит на ринку. До таких якостей можна віднести високу надійність, точність виконання замовлення, екологічну чистоту, сполучення збуту товару з послугами.

2. Стратегія низьких витрат, коли досягнення конкурентних переваг досягається за рахунок мінімізації витрат під час реалізації послуг і відповідно можливості надання їх за ціною, нижчою ніж у конкурентів. При цьому можливі варіанти, коли збільшується ринкова частка, а не прибуток.

3. Стратегія диверсифікованості, коли, крім спеціалізованих послуг, можуть виявлятися послуги-новинки. Зокрема, поряд з наданням послуг, орієнтованих на досить масові групи споживачів, можна організувати виробництво елітних, дорогих послуг, розрахованих на вузьке коло споживачів.

4. Стратегія розширення сфер використання послуги, реалізована за рахунок виявлення нових способів її застосування.

Процес формування стратегій маркетингу послуг складається з 2-х етапів. На першому етапі процесу обумовлюється необхідність визначення якісних цільових параметрів, наприклад, підвищення престижу, іміджу, бренду, залучення професіоналів високої кваліфікації (особливо це

стосується фірм, що здійснюють діяльність у сегменті професійних послуг) тощо.

Другий етап процесу формування стратегії припускає посилення активності в рамках пристосування до вимог споживача – індивідуалізації послуг. В умовах цінової конкуренції дуже важко запобігти зниження норми прибутку, тому фірми сфери послуг прагнуть збільшити прибуток за рахунок індивідуалізації пропозиції. Динамічна індивідуалізація заснована на трьох принципах: модульності, інтелектуальності та організації.

Отже, різноманітність маркетингових інструментів у сфері послуг свідчить про їхню важливість в контексті досягнення стратегічних цілей підприємств. Вони включають в себе такі елементи, як реклама, просування, ціноутворення, дистрибуція, та інші, які спрямовані на залучення, задоволення та утримання клієнтів. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам ефективно конкурувати на ринку, створюючи сприятливі умови для розвитку та забезпечуючи високу якість обслуговування. Таким чином, розуміння та використання маркетингових інструментів в сфері послуг є ключовим фактором успіху для підприємств у цьому секторі.

ТЗОВ «Геліос» використовує два методи збуту послуг:

Будь-який вид управлінської діяльності неможливий без інформації, знання всієї сукупності відомостей про ситуацію, що склалася, взаємодію елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, стан ринку, підприємства та ін.

Основними принципами формування і використання інформації у системі маркетингового менеджменту такі:

1. **Актуальність інформації.** Інформація повинна точно відображати стан маркетингового середовища в будь-який момент часу. Не випадково кращі комерційні бази даних оновлюються щоденно, щоб забезпечити актуальність збереженої інформації.

2. **Достовірність даних,** що ґрунтується на точному відтворенні об'єктивного стану та розвитку виробництва, ринку і макросередовища.

Важливими інструментами для боротьби з дезінформацією є множинність джерел і аналіз одержаних відомостей на наявність суперечностей.

3. **Релевантність даних** дозволяє отримувати інформацію, яка точно відповідає сформованим вимогам, тим самим уникнувши роботи з непотрібними даними.

4. **Повнота відображення** є необхідною для об'єктивного врахування всіх факторів які мають безпосередній вплив на теперішній стан і майбутній розвиток маркетингового середовища.

5. **Цілеспрямованість даних** дає орієнтир на конкретику цілей та завдань у галузі виробництва та реалізації продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

6. **Узгодженість та інформаційна єдність** вимагають розробки системи показників, яка б усувала суперечності у висновках та розбіжностях між первинними і похідними даними.

Для досягнення цілей підприємства потрібно розробити стратегію. Головною метою стратегії є забезпечення довгострокових конкурентних переваг, які сприятимуть високій рентабельності підприємства. Таким чином, стратегія представляє собою загальну модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей за допомогою координації та ефективного розподілу ресурсів підприємства.

Отже, процес розробки стратегій є ключовим етапом для успішного управління підприємством. Він включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ, формулювання місії та цілей, розробку стратегічних альтернатив, їхню оцінку та вибір, розробку плану дій та моніторинг виконання. Цей процес дозволяє підприємству пристосовуватися до змін у ринковому середовищі, визначати свої конкурентні переваги та досягати успіху в умовах постійної конкуренції.

Виділяють три рівні (типи) стратегій: корпоративну, ділову, функціональну. Ці три рівні стратегій взаємодіють між собою та доповнюють

один одного для забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства.

Підсумовуючи, слід наголосити, що маркетинговий механізм управління розвитком підприємств сфери послуг є ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого успіху в сучасному бізнес-середовищі. Цей механізм включає в себе аналіз потреб та очікувань клієнтів, розробку та впровадження стратегій маркетингу, створення і підтримку унікального бренду, а також постійний моніторинг і адаптацію до змін на ринку. Шляхом ефективного використання маркетингових інструментів підприємства можуть привертати та утримувати клієнтів, забезпечуючи стабільний ріст та успіх у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Азарян Е.М. Організаційно-економічний механізм функціонування й регулювання споживчого ринку: Дис... д-ра екон. наук: 08.02.03 / Ін-т економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2013. – 396 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 611 с.
3. Білоконенко Л. А. Основи рекламознавства : практикум. Кривий Ріг : КДПУ, 2020. 112 с.
4. Буркинський Б.В., Харічков С.К. Специфічні домінанти стратегії стійкого регіонального розвитку // Економіка промисловості. – 2012. – № 3(17). – С. 24-28. 230
5. Власова Н. О., Колючкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія;. Харків : АдвАТМ, 2012. 255 с. 173
6. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств . Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.15. С. 196–201.
7. Діброва Т. Г. Д44 Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник / Т. Г. Діброва, С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – 300 с.
8. Доброва Н.В. Основи бізнесу: навчальний посібник / Доброва Н.В., Осипова М.М. – Одеса: Бондаренко М. О., 2018. – 305 с.
9. Дубодєлова А.В., Юринець О.В. Особливості та технологія внутрішнього бенчмаркінгу на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №2. – С. 64-73.
10. Іванова Л. О. Маркетинг послуг : навчальний посібник / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с.

11. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2020. 455 с.
12. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / Н.В. Карпенко, М.В. Макарова, Н.С. Педченко та ін.; за заг. ред. Н.В. Карпенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 251 с.
13. Коваленко Ю.О., Румянцев А.П. Міжнародна торгівля послугами. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 396 с.
14. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. №1 (24). С. 120-124
15. Майорова Н.І., Фесенко Т.С. Маркетинговий аудит: дистанційний курс. [Освітній ресурс]. – URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0712&T=01&lng=1&st=0
16. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. – Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – 180 с.
17. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. – Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – 180с.
18. Маркетингова стратегія: концепції, ситуаційні вправи та їх застосування / Д. Гобелі, К. Пжибиловський, В. Руделіус, П. Шеремета. – Львів; Харків: SEUME, 2009. – 128 с.
19. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Н.О. Мартинович, В.Г. Горник, Е.Б. Бойченко. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.
20. Меленчук Ю.Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Меленчук Юлія Тарасівна. Тернопіль., 2015. – 294 с.

21. Менькова К.І., Зозульов О.В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнесмоделі підприємства. // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2020. – №17. – С. 330- 339.

22. Основи маркетингу [Текст] : навчальний посібник / О.М. Мартин. – Львів : ЛДУ БЖД, 2015. – 409 с.

23. Пепчук С.М.Позиціонування регіону в системі конкурентних відносин : дис. канд. екон. наук : 08.00.05 / Пепчук Сергій Миколайович. Черкаси., 2016. 341 с.

24. Петруня Ю. Є., Петруня В.Ю. Маркетинг : навчальний посібник – 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

25. Писаренко В. В. Аналіз підходів до визначення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій підприємства. Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка, випуск 97. Харків: ХНТУСГ. 2010. – С. 222-229.

26. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб. – Дніпро: Видавець ., 2019 – 240 с.

27. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с. 22

28. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. – К.: ТОВ „Експерт, Лтд”, 2011. – 387 с.

29. С. Македонський. Аутсорсинг у стратегії сучасного бізнесу. Найкращі практики успішної роботи з постачальниками послуг. [Електронна книга]. – <https://bookmood.com.ua/ua/autsorsing-v-strategii-sovremennogo-biznesa-luchshie-praktiki-uspeshnoj-raboty-s-postavshhikami-uslug-kollektiv-avtorov-43085648/> 93

30. Сайт асоціації франчайзингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.franchising.org.ua/index.php?pageid=63>

31. Світовий ринок товарів та послуг : підручник : у 2 ч. Ч. 2 / [А. А.

Мазаракі, Є. М. Воронова, І. В. Чаус та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі]. – К. : КНТЕУ, 2006. – 317 с.

32. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Картаджая, І. Сетьяван ; переклад з англ. К. Куницької, О. Замаєвої. – Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2018. – 208 с

33. Станкевич Г. Особливості системи внутрішнього контролю підприємства та роботи внутрішнього аудитора. Аудитор України. 2014. №9 (226). С.32-37.

34. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

35. Терещенко М. Франчайзинг як партнерський бізнес / М.Терещенко – К.: Економіка. Фінанси. Право. – 2013. – 457 с.

36. Федорченко А.В., Ларіна Я.С., Ремезь Ю.Б. Бенчмаркінг: навч. посібник. – В-во: ОЛДІ+, 2023. – 472 с.

37. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. №3 (181). – С.131-137.

38. Щербіна Т.В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. Ефективна економіка. 2013. №4. [Електронний ресурс].- URL <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1933>

39. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С.402-412

40. Юстина Бакалярська-Станкевич. Контент-маркетинг. Від стратегії до результату. – В-во ОЛЕАН, 2023. – 180 с. [Освітній ресурс]. – URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/kontent-marketing-vid-strategii-do-rezul-atu.html>