

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетингова стратегія підприємства-суб'єкта ЗЕД»
(на матеріалах ТОВ «Союз супутник»)

Студента 2 курсу, 3 м групи,
Факультету міжнародної торгівлі та
права, спеціальності 073
«Менеджмент», спеціалізації
«Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності»

Поддячого Максима
Денисовича

Науковий керівник
доктор економічних наук, професор

Ходжаян Аліна
Олександрівна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук, доцент

Студінська Галина
Яківна

Київ 2018 р.

АНОТАЦІЯ

Поддячий Максим Денисович

«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД»

(на матеріалах ТОВ «Союз Супутник»)

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент ЗЕД». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто сутність маркетингової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності; досліджено методичні підходи маркетингового аналізу; розглянуто концепції маркетингу у сфері послуг; здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Союз супутник»; наведено характеристику організації маркетингової діяльності на підприємстві; проведено оцінку ефективності формування маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник»; здійснено розробку основних елементів маркетингових досліджень ТОВ «Союз супутник»; обґрунтовано заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник»; оцінено ефективність та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів ТОВ «Союз супутник».

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, маркетингові дослідження.

ANNOTATION

Poddiachyi Maksym Denysovych

«MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISE-SUBJECT FEA»

(on materials of LLC Soyuz Sputnik)

Graduation qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management", specialization "Management of Foreign Economic Affairs". Kyiv National University of Trade and Economics, 2018.

In the final qualification work the essence of the marketing strategy of the subject of foreign economic activity is considered; the methodical approaches of marketing analysis are researched; Concepts of marketing in the sphere of services are considered; the analysis of financial and economic activity of "Soyuz Satellite" Ltd was carried out; The description of the organization of marketing activity at the enterprise is given; An estimation of efficiency of formation of marketing strategy of LLC "Soyuz satellite"; the development of key elements of marketing research LLC Soyuz Sputnik; Measures to improve the marketing strategy of Soyuz Sputnik LLC were substantiated; The effectiveness and prognosis of the results of implementation of the proposed measures of LLC Soyuz Satellite are estimated.

Key words: foreign economic activity, marketing, marketing activity, marketing strategy, marketing research.

РЕФЕРАТ

Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Маркетингова стратегія підприємства-суб'єкта ЗЕД» (на матеріалах ТОВ «Союз супутник»).

Випускна кваліфікаційна робота містить 123 сторінок, 32 таблиці, 14 рисунків, список використаних джерел з 111 найменувань та 4 додатків.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства.

Завданнями дослідження є: визначити сутність, функції та види маркетингової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності; дослідити методичні підходи маркетингового аналізу; розглянути концепції маркетингу у сфері послуг; здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Союз супутник»; навести характеристику організації маркетингової діяльності на підприємстві; провести оцінку ефективності формування маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник»; здійснити розробку основних елементів маркетингових досліджень ТОВ «Союз супутник»; обґрунтувати заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник»; оцінити ефективність та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів ТОВ «Союз супутник».

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету, завдання та методи, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У ході дослідження в I розділі роботи визначено сутність, функції та види маркетингової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності; досліджено методичні підходи маркетингового аналізу; розглянуто концепції маркетингу у сфері послуг.

В II розділі роботи здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Союз супутник»; наведено характеристику організації маркетингової діяльності на підприємстві; проведено оцінку ефективності формування маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник».

Для вдосконалення маркетингової стратегії досліджуваного підприємства у в III розділі здійснено розробку основних елементів маркетингових досліджень ТОВ «Союз супутник»; обґрунтовано заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник»; оцінено ефективність та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів ТОВ «Союз супутник».

Розроблена (вдосконалена) маркетингова стратегія для ТОВ «Союз Супутник» приведе компанію до значних ефектів, а саме виросте частка ринку компанії на туристичному ринку України, а також обсяги продажу підприємства. Компанія ТОВ «Союз Супутник» зможе отримати додатковий умовний прибуток в розмірі 911,04 тис.грн, відповідно, реалізація запропонованих рішень буде ефективна.

Рік виконання випускної кваліфікаційної роботи – 2017/2018 рік.

Рік захисту випускної кваліфікаційної роботи – 2018 рік.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність, функції та види маркетингової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.....	9
1.2. Методичні підходи маркетингового аналізу	17
1.3. Концепція маркетингу у сфері послуг.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СОЮЗ СУПУТНИК»	38
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Союз супутник».....	38
2.2. Характеристика організації маркетингової діяльності на підприємстві ...	48
2.3.Оцінка ефективності формування маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник».....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГА ТОВ «СОЮЗ СУПУТНИК»	72
3.1. Розробка основних елементів маркетингових досліджень ТОВ «Союз Супутник».....	72
3.2. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник»	80
3.3. Оцінка ефективності та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів ТОВ «Союз Супутник»	90
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	115

ВСТУП

Актуальність дослідження. Одна з основ розвитку економіки - це той факт, що кожне існуюче підприємство прагне зайняти лідируючі позиції на сучасному ринку і отримувати максимально можливий прибуток. Вирішити це завдання допомагає грамотно підібрана маркетингова стратегія.

Маркетингова стратегія - сукупність всіх елементів, які надають допомогу в розподілі наявних обмежених ресурсів і дають можливість отримати в довгостроковому періоді максимальний дохід. Кожне підприємство у своїй діяльності використовує свою унікальну і неповторну маркетингову стратегію. Її вибір і розробка вимагають таких якостей як цілеспрямованість, уміння концентруватися на поставленій меті, гнучкість і здатність реагувати на умови ринку і пристосовуватися до них.

Які б рішення не приймалися на підприємстві, практично всі вони знаходяться у веденні маркетингу. Від адекватної і правильно обраної маркетингової стратегії залежить успішний розвиток всього бізнесу. Успішне проектування дозволить досягти високих результатів в довготривалій перспективі і зайняти лідируючі позиції на існуючому ринку. Адже в умовах динамічної ринкової економіки важливо своєчасно зрозуміти, коли час корективи і відразу ж робити поправку на потреби своїх споживачів. Корисно періодично підніматися над конкретними завданнями концепції і розглядати її в загальному.

Проблемі обґрунтування сутності й змісту маркетингових стратегій присвячували роботи багато вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: І. Ансофф, В. Геець, В. Герасимчук, Ф. Вірсема, Л. Койк, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, О. Степанова, Н. Куденко, О. Панкрухін, І. Решетнікова, В. Сліпенький, В. Белявцев, Л. Балабанова, В. Куценко, Д. Райко.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства.

Для досягнення мети у роботі поставлені наступні **завдання**:

- визначити сутність, функції та види маркетингової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідити методичні підходи маркетингового аналізу;
- розглянути концепції маркетингу у сфері послуг;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Союз супутник»;
- навести характеристику організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- провести оцінку ефективності формування маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник»;
- здійснити розробку основних елементів маркетингових досліджень ТОВ «Союз супутник»;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник»;
- оцінити ефективність та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів ТОВ «Союз супутник».

Об'єктом дипломного дослідження є процес формування маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник».

Предметом дипломного дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства.

Теоретичну та методологічну базу дослідження становлять праці в області маркетингу, стратегічного аналізу, управління господарською діяльністю підприємства зарубіжних та вітчизняних вчених і практиків. У ході дослідження застосовувалися **методи** системного аналізу, узагальнення, класифікації, аналогії, порівняльного аналізу, графічний метод, методи маркетингових досліджень та інші.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дипломна робота складається з вступу, трьох основних розділів та підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та види маркетингової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності

У сучасному світі стрімко ростуть і розвиваються підприємства в різних галузях. Відповідно, конкуренція також збільшується. Щоб бізнес «йшов в гору», необхідно докласти максимум зусиль, розробити певний план роботи компанії по досягненню поставлених цілей. Саме таким розгорнутим планом і є маркетингова стратегія. Розглянемо докладніше цей термін, його завдання, види і розробку.

Маркетингова стратегія є предметом наукових досліджень, починаючи з 1980-х років. Існує безліч визначень даного поняття в літературі присвяченій маркетингу, які відображають різні точки зору. При цьому, дослідники маркетингології використовують два термінальних поєднання: «маркетингова стратегія» і «стратегія маркетингу» в тому числі і відомий вчений маркетинголог Є.П. Голубков, який стверджує, що «Маркетингова стратегія - це те ж, що стратегія маркетингу» [18]. Таким чином, далі в роботі ми будемо використовувати два цих тотожних поняття.

Маркетингова стратегія - це форма планування і здійснення роботи підприємства, яка максимально враховує всі можливі аспекти, що перешкоджають реалізації впливу підприємства на навколишнє середовище.

Організаційну стратегію розглядають як форму в конкретних умовах, а також як можливість отримання високого результату, який забезпечується через мінімальні витрати і втрати, тобто майстерність скорочення витрат в реалізації ефективних дій.

Маркетингова стратегія - це частина організаційної стратегії. Вона є послідовною діяльністю компанії в певних умовах ринку, яка визначає форми використання маркетингу в отриманні ефективного результату [10, с.43].

Для кожної маркетингової стратегії дуже важливий виконавчий план. Ідея впливу в плануванні була визначена стратегічним розумінням в здійсненні роботи компанії.

Маркетинг планування може служити частиною маркетингової діяльності і є постійним систематичним аналізом ринкової потреби. Він забезпечує створення потрібної для певних споживчих груп продукції. Функції маркетингової стратегії полягають у визначенні існуючих або потенційних товарних ринків.

Сутність маркетингової стратегії полягає в обов'язковому плануванні цілого ряду заходів, які об'єднані однією спільною метою, і які спрямовані на збільшення одержуваного прибутку за рахунок продажів продукту або надання послуг свого бізнесу. І до даних заходів, в першу чергу, відносяться PR, рекламування, а також робота над брендом [14, с.13].

Тобто, можна констатувати, що маркетингова стратегія - це, безумовно, моноліт, фундамент, на якому ґрунтується вся маркетингова діяльність, вся робота в даному напрямку. При цьому, жодний з вищеописаних заходів не може бути виключений, вони всі повинні розроблятися в комплексі.

Отже, саме поняття «маркетингова стратегія» включає в себе планування і реалізацію різноманітних заходів організації, які спрямовані на досягнення запланованих компанією цілей. Слід розуміти, що маркетингова стратегія являє собою частину загальної стратегії компанії. Вона зачіпає саме ті питання, які стосуються збільшення продажів і прибутку. Ця стратегія розробляється, допомагаючи зрозуміти, як правильно використовувати наявні ресурси, щоб досягти динамічного збуту продукції на довгостроковий період часу.

Це поняття і є метою маркетингу. Що стосується його завдань, то сюди варто віднести наступні [38, с.59]:

- комплексно вивчити весь ринок;

- об'єктивно оцінити попит і потреби;
- розробити саму маркетингову стратегію, а потім комплекс заходів, спрямованих на її реалізацію.

В цілому, стратегія маркетингу повинна дати відповіді на два конкретних питання:

1) Яким чином підприємство збережеться на цільовому ринку, а потім і займе лідируючу позицію?

2) Яким чином можна вигідно збільшити обсяг ринкової частки компанії?

У світовій практиці є чітка, вивірена роками практика затвердження маркетингової стратегії.

У стратегічному маркетингу і менеджменті виділяють 3 основних рівня маркетингової стратегії: загальні (або корпоративні) стратегії маркетингу, ділові і функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингу. На рис.1.1 представлена описана система маркетингових стратегій підприємства в правильному порядку їх затвердження.

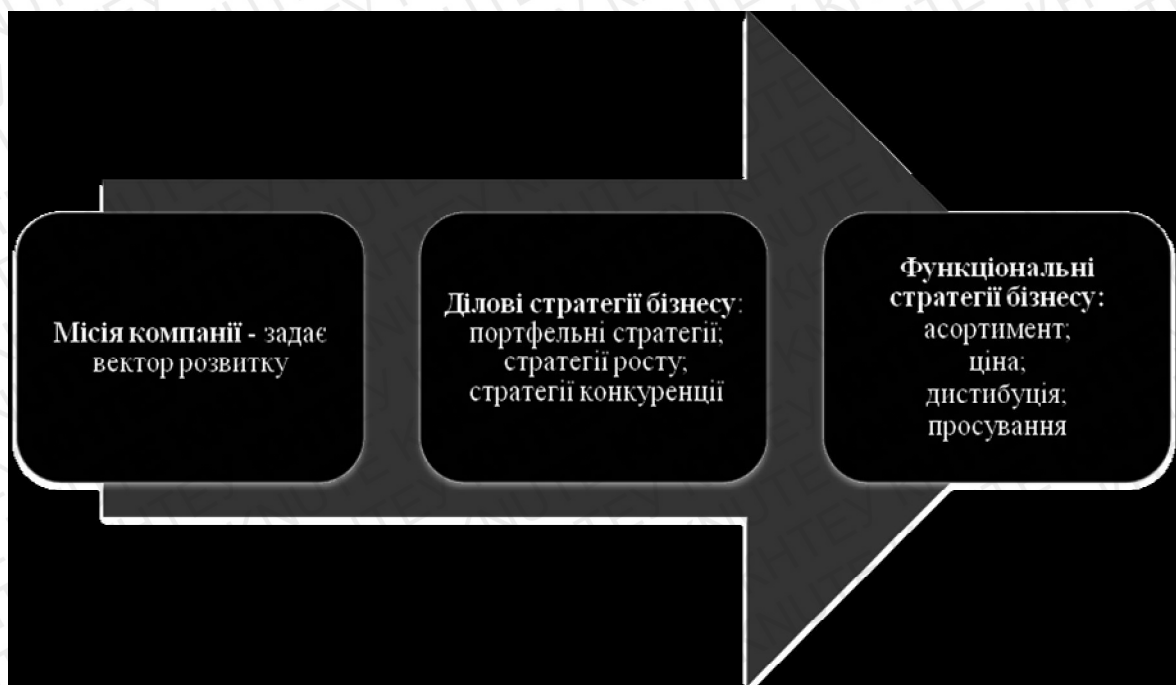


Рис.1.1. Система маркетингових стратегій підприємства [14, с.15]

Надамо коротку характеристику кожному типу маркетингової стратегії.

1) Корпоративна маркетингова стратегія.

Корпоративна стратегія маркетингу складається з розробленої місії, бізнес цілей і цінностей компанії. Така загальна маркетингова стратегія визначає вектор розвитку підприємства і асортименту, відображає головні амбіції компанії в галузі та задає вірні пріоритети всієї діяльності маркетингу. У літературі часто з'являється поняття місії і наповнюється надлишковою ідеологією, але якщо залишити всі «духовності», то місія може задати потрібні рамки для роботи [8, с.112].

2) Ділові стратегії бізнесу.

За затвердженням місії і головних цілей компанії на ринку рекомендується розпочати розробку ділових маркетингових стратегій підприємства. Ділові стратегії маркетингу - основа будь-якої маркетингової діяльності компанії. Без стратегій складно вірно налагодити управління і роботу відділу маркетингу. Вони визначають характер взаємодії підприємства з ринком, встановлюють пріоритетність розподілу ресурсів (персонал, бюджет, сировина, досвід) і зосереджують увагу на збільшенні прибутку компанії. Даний тип стратегій маркетингу дозволяє поглянути більш глобально на компанію, оцінити її потенціали і правильно розподілити обмежені ресурси для досягнення максимального прибутку [39, с.73].

Виділяють 3 напрями ділових стратегій, які представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Види ділової маркетингової стратегії

Види ділової маркетингової стратегії	Зміст
Портфельна стратегія	визначає збалансованість асортименту компанії, встановлює принципи, послідовність і акценти в розвиток кожної товарної групи, визначає нові привабливі ринки
Стратегія росту	дозволяє визначити основні джерела зростання продажу і прибутку компанії в довгостроковій перспективі
Стратегія конкурентної боротьби	встановлює спосіб виходу на нові ринки, принципи охоплення ринку, методи закріплення та підвищення конкурентоспроможності продукції компанії на основних ринках продаж.

Джерело: складено на підставі [44]

3) Функціональні маркетингові стратегії.

Функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингової діяльності розробляються на самому останньому етапі стратегічного планування. Функціональні стратегії розробляються для кожного підрозділу (відділу) компанії окремо, іншими словами: в ситуації, коли компанія управляє декількома брендами, функціональні стратегії повинні бути встановлені для кожного бренду [55, с.71].

Функціональні стратегії маркетингу описують тактичні дії щодо поліпшення маркетинг - міксу товару. На даному рівні ієрархії виділяють такі різновиди маркетингових стратегій, які представлені в Додатку А.

Таким чином, можна виділити основні маркетингові стратегії, які спрямовані на досягнення конкретних цілей і визначення кращих позицій компаній:

1) Стратегія потрапляння на споживчий ринок. Використовувати таку стратегію рекомендується, коли компанія реалізує вже відомий продукт на ринок. Вона є результативною при зростанні ринку або недостатньому насиченні товарами і націлена на збільшення продажів через рекламну інтенсивність, різноманітні стимулюючі форми реалізації продукції.

2) Стратегія створення товару результативна при появі нових продуктів. Ця стратегія віддає перевагу традиційним способи продажів, з використанням підтримуючих маркетингових заходів.

3) Стратегія розширення ринку ефективна при виявленні ринкових ділянок з прийнятним попитом продажів і отриманням доходу. Визначення стратегії залежить від можливостей компанії та її здатності ризикувати. Якщо суб'єкт господарювання має значні ресурси, але немає бажання піддаватися ризикам, в такому випадку можна скористатися стратегією створення товару. В випадку недостатньої наявності можливостей можна використовувати стратегію розширення ринку.

Деякі основні маркетингові стратегії можуть з'явитися в зв'язку з ростом ринкової вартості, вона може розподілити конкретні продукти на його ринкові складові по відношенню до конкурентів і темпів збільшення продажів.

4) Наступальна стратегія. Вона є активною, агресивною позицією компанії на ринку, її мета полягає в завоюванні і розширенні ринкової частки. Кожен товарний або сервісний ринки має так звану оптимальну ринкову частку, яка виступає забезпеченням результативної роботи і отримання прибутку компанією. У випадки, якщо дохід компанії є нижче прийнятного рівня, то перед керівником стає вибір, який полягає або в розширенні компанії, або в виходу з ринку.

Наступальну стратегію використовують в декількох варіантах: якщо ринкова частка значно нижче очікуваного рівня, або не витримавши конкуренції значно зменшилася і не досягає необхідного рівня; поява нового товару на споживчому ринку; в результаті втрат конкурентами позицій з'являється шанс збільшити частку на ринку.

5) Стратегія утримання, яка може зберегти свої ринкові позиції. Її використовують: при стійкій позиції компанії, при браку можливостей для наступальної стратегії, в результаті обережності перед вчиненням конкретних дій. Цей вид стратегій потребує ґрунтового вивчення та уваги до підприємств конкурентів.

6) Відступальна стратегія частіше є необхідним заходом, а не обумовленим. В даному випадку організація самостійно знижує свою ринкову частку. Правилами даної стратегії передбачається поступове припинення справ.

7) Стратегія суспільного маркетингу є конкретною перевагою в області витрат. Користуючись даною стратегією, компанія спрямована на широку цільову аудиторію. Тут необхідно продумати про товар, що буде цікавий максимально великій кількості споживачів.

8) Диференційована маркетингова стратегія, коли компанія може запропонувати споживачеві новий, що відрізняється від конкурентів продукт.

Завдяки такій диференціації кожна організація може визначити свого цільового клієнта.

9) Стратегія зосередженого маркетингу надає можливість компаніям організовувати можливості на якомусь одному ринковому сегменті [62, с.87-91].

Також можна виділити наступні типи маркетингових стратегій, які представлені в Додатку Б.

Маркетингова стратегія на практиці включає локальні стратегії діяльності компанії на цільових ринках, використовуючи необхідні елементи маркетингового комплексу. Для кожного ринкового сегмента при цьому необхідно визначити нові продукти. Способи просування продуктів, ціни і канали розподілу.

Всі розглянуті стратегії - це основні маркетингові стратегії, суть яких в об'єднанні двох чинників: спрямованість на цільовий ринок і конкурентні переваги.

Розглянемо цілі розробки маркетингової стратегії, які представлені на рис. 1.2.



Рис.1.2. Цілі розробки маркетингової стратегії [70]

Цілі розробки маркетингової стратегії:

1. Ринкові цілі (або зовнішні програмні цілі):

- ринкова частка;
- кількість клієнтів;
- обсяг продажів у вартісному і натуральному вираженні.

2. Виробничі цілі (внутрішні програмні цілі) - являють собою наслідок ринкових. У них представлено все необхідне, щоб досягти ринкових цілей (крім організаційних ресурсів): забезпечення певного виробничого обсягу (обсяг виробництва = обсяг продажів - існуючі запаси + плановані запаси), побудова цеху, розробка нової технології і ін. [70].

3. Організаційні цілі - структура компанії, персонал, управління організації. Наприклад, прийом на роботу 3 маркетингологів; доведення середньої зарплати працівників до рівня зарплат у компанії-лідера на ринку; впровадження системи управління проектами та ін. [70].

4. Фінансові цілі. У них між собою пов'язуються всі цілі в вартісному вираженні, зокрема [70]:

- розмір витрат;
- чистий обсяг продажів;
- чиста і валовий прибуток;
- рентабельність продажів і ін.

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити висновки про те, що маркетингова стратегія - це форма планування і здійснення роботи підприємства, яка максимально враховує всі можливі аспекти, що перешкоджають реалізації впливу підприємства на навколишнє середовище. Практично всі рішення, які приймаються на підприємстві лежать в області маркетингу. Від правильності і адекватності обраної стратегії маркетингової діяльності залежить те, наскільки успішно буде розвиватися бізнес і то, як буде проходити освоєння сегментів ринкової економіки.

Маркетингові стратегії в компанії повинні формуватися за наступним важливим факторам:

- величезну роль в діяльності і продуктивності компанії грають постачальники. Для кожного підприємства важливо знайти такого постачальника, який запропонує якісні ресурси за меншу ціну;
- в даний час практично ніде не обійтися без посередників. Їх теж потрібно вибрати з розумом і з меншими витратами;
- важливо ґрунтовно вивчити весь процес виробничої діяльності підприємства, можливе введення нових технологій;
- необхідно проаналізувати економічні та соціальні фактори. Компанії потрібно чітко уявляти, в якому товар потребує споживач. Також слід вивчити ціни конкурентів на обраний сегмент;
- можливості самої компанії;
- якими шляхами рухатися організації, щоб досягти поставлених цілей, тобто становлять основні концепції компанії.

Маркетингова стратегія компанії розробляється, враховуючи різноманітні факти. До них відносяться: ринкова ситуація на ринку, першість розвитку самої організації, дія зовнішнього середовища, базові ресурси компанії і ін. Збір необхідних даних про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії має на увазі ймовірність кількох сценаріїв стратегічного розвитку. Найбільш багатообіцяючі сценарії отримують маркетингову стратегію і конкретно сам план переходу на дану стратегію.

Ще до початку власне планування стратегії маркетингу необхідне завдання - зрозуміти учасників процесу покупки і визначити найважливіші фактори їх впливу на поведінку покупців. Подібна увага дозволить створити ефективну і змістовну програму маркетингу для свого ринку.

1.2. Методичні підходи маркетингового аналізу

Актуальним питанням для економіки підприємств завжди поставала ефективність використання коштів. Починаючи з 90-х років XX сторіччя

важливою складовою витрат на підприємствах став маркетинг. В умовах конкурентної боротьби сучасного ринку необхідно чітко визначати, який прибуток буде приносити той чи інший маркетинговий крок ще до початку його впровадження. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити повноцінний аналіз маркетингових дій.

В наш час сфера послуг є важливим напрямом розвитку економіки, але якщо взяти до уваги маркетинг послуг, то він є все ще слабо розвинений. Одне з основних завдань відділу маркетингу є, безумовно, маркетинговий аналіз. Під маркетинговим аналізом мається на увазі збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її за кількома основними напрямками (4P) та використання отриманих результатів для вибору напрямків розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових. Крім того, аналіз - це ще й створення планів і певних рішень в сфері управління, складання прогнозів по роботі організації та зміни існуючої ситуації, підготовка необхідних даних для складання планів, оцінка того, як відбувається виконання планів, контролювання діяльності в сфері маркетингу і виявлення можливих труднощів, а також визначення тих можливостей, що є сприятливими, нарешті, визначення тих заходів і стратегій, що мають відношення до маркетингового аналізу та оцінки.

Маркетинговий аналіз – це збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її по декількох основних напрямках (товар, ціна, покупці, просування) і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових [55, с.317]. Маркетинговий аналіз ринку включає в себе декілька етапів: оцінку впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення цільових сегментів, розрахунок прогнозу продажів (рис.1.3). Саме прогноз можливого обсягу продажів - головний підсумок маркетингового аналізу та основа для фінансового аналізу.

Існує досить багато елементів маркетингового аналізу (рис.1.3):

- Аналіз макрофакторів. Основне завдання аналізу впливу зовнішніх факторів полягає у встановленні переліку чинників, що становлять загрозу або навпаки, сприяють реалізації інноваційного проекту. До макрофакторів відносять:

- економічну, політичну, законодавчу і соціально-демографічну ситуацію в країні;
- технологічну ситуацію в галузі.

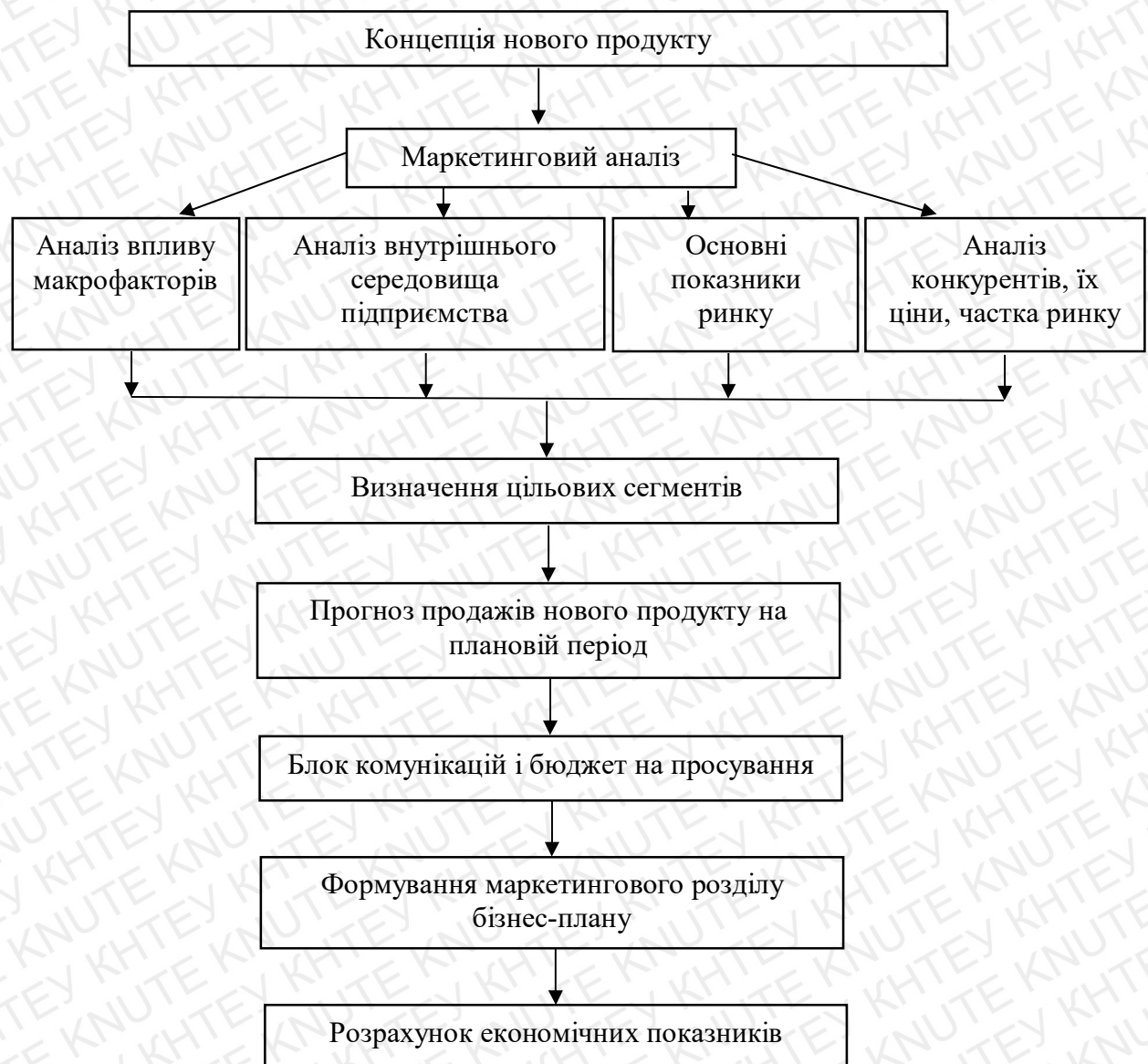


Рис 1.3. Порядок реалізації маркетингового аналізу

Джерело: [73]

- Аналіз внутрішнього середовища. Проводиться визначення ефективності використання ресурсів підприємства (технологічних,

фінансових, матеріальних, інтелектуальних, маркетингових, управлінських, кадрових, інформаційних), виявлення та вимір внутрішніх резервів виробничо-господарської діяльності для розробки нового продукту.

- Основні показники ринку. На даному етапі здійснюється прогноз розвитку цільового ринку за основними показниками. До них відносяться:

- об'єм і динаміка продажів;
- об'єм виробництва обраного товару на цільовому ринку;
- рівень і динаміка цін;
- показники експорту та імпорту;
- вимоги до якості і технічного рівня товару;
- основні тенденції розвитку обраного сегменту ринку;
- прийняті на ринку форми і методи продажів.

- До аналізу конкурентів відносяться:

- аналіз основних учасників ринку, їх частка ринку, напрямки розвитку;
- аналіз цінової політики конкурентів, базових цін та основного асортименту;
- аналіз товарообігу компаній з аналогічною сферою діяльності.

При розробці прогнозу, що до продажів потрібно детально вивчити плани і стратегії конкурентів, зокрема тих що стосуються освоєння нового продукту на ринку.

- Визначення цільових сегментів. На даному етапі визначаються основні сегменти споживачів, здійснюється оцінка сегментів за привабливістю. У кожному регіоні існують свої особливості у роботі з ключовими клієнтами, а також при налагодженні каналів продажів. Тому кожній компанії потрібно визначитися із стратегією в залежності від конкретних умов. Обравши стратегію, підприємство буде мати змогу сконцентрувати свої ресурси: матеріальні, часові, кадрові, фінансові та почати діяти в пріоритетному напрямку. Після проведеного аналізу

відбувається вибір цільового сегменту ринку для розрахунку прогнозу продажів нового продукту.

- Прогноз продажів нового продукту. Цей етап відбувається з урахуванням первинних і вторинних продажів із застосуванням експертних методів оцінки можливих оборотів по новому продукту в цільових сегментах.

Для нового продукту в розрахунку прогнозу продажів можна застосовувати якісні методи оцінки: метод Делфі з опитуванням експертів або метод референтних груп (опитування керівників, клієнтів і менеджерів з продажу), який дає всього 7-10% похибки в розрахунках, що є цілком допустимим.

- Блок комунікацій і бюджет на просування. Програма маркетингових комунікацій розробляється на підставі проведеного дослідження з урахуванням позиціонування на конкретних цільових сегментах. Формується більш масштабний план маркетингових комунікацій для першого етапу виведення продукції на ринок і розраховується орієнтовний бюджет на просування. Сума цього бюджету є частиною загального бюджету проекту при розрахунку фінансових показників проекту [85, с. 258-265].

Взагалі таке поняття як «ринок» в науці «маркетинг» має два, близьких за сутністю, значення. Ринок, як сукупність відносин між продавцем і покупцем і ринок, як сукупність соціально-економічних відносин, в рамках яких проводиться задоволення всіх учасників за допомогою товарообігу. Вся наука маркетингу будується на теорії 4P:

- Product – продукт;
- Price – ціна;
- Promotion – просування;
- Place - місце.

Отже, основною метою маркетингового аналізу є вивчення всіх чотирьох складових теорії 4P і розробка подальшої стратегії руху підприємства.

Вчені-маркетологи виділяють 7 основних завдань маркетингового аналізу:

- Вивчення ринку і обґрунтування тенденцій зростання і падіння ринку.
- Аналізування основних факторів, що впливають на попит товарів та послуг. Факторів, які можуть вплинути на попит того чи іншого товару або послуги може бути безліч. Може впливати сезонність, години роботи, неправильно виявлена цільова аудиторія, невірна цінова політика, нецільові акції і так далі. Дане завдання постає перед нами в тому, щоб виявити, вивчити і усунути проблеми.
- Аналіз ціноутворення підприємства. Дане завдання є однією з ключових і першочергових в проведенні аналізу маркетингової діяльності фірми. За допомогою застосування певних методів виявляється тенденція зростання або падіння цін, проводиться порівняльний аналіз цін конкурентів і шляхом розрахунків визначаються ті ціни, які є найбільш сприятливими для продавця і споживача в даний період часу.
- Вивчення і виявлення реальних і потенційних конкурентів підприємства. Найчастіше, підприємці, ґрунтовно не вивчивши конкурентне середовище і конкурентоспроможність своєї фірми, припускаються серйозних помилок в побудові стратегії розвитку бізнесу. Рішення завдання вивчення і виявлення реальних і потенційних конкурентів сприяє грамотному використанню виробничого потенціалу, а також формуванню унікальної торговельної пропозиції, яке буде виділяти вашу організацію серед багатьох інших.
- Оцінка конкурентоспроможності підприємства в цілому, виявлення способів підвищення конкурентоспроможності.
- Проведення повного SWOT-аналізу. SWOT-аналіз - це оцінка внутрішнього і зовнішнього стану компанії, що дозволяє наочно побачити всі слабкі і сильні сторони.

- Підбір найбільш ефективних методів і форм збуту продукції, розробка маркетингової стратегії підприємства

Отже, вирішивши сім основних завдань маркетингового аналізу, ми можемо побачити повну картину діяльності підприємства, як його внутрішню, так і зовнішню сторони.

Також є досить багато методів маркетингового аналізу.

Метод аналізу маркетингової діяльності організації - це спосіб вивчення, вимірювання та узагальнення процесів, явищ і впливів зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність організації в умовах ринкової економіки.

Вибір методу маркетингового аналізу - дуже серйозний момент, який залежить безпосередньо від мети і завдання дослідження в цілому. Існують такі методи маркетингового аналізу, які виходять з його видів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види та методи маркетингового аналізу

Вид маркетингового аналізу 1	Методи маркетингового аналізу 2
1. Аналіз ринку (привабливість, насиченість, місткість, сегментація, аналіз основних учасників ринку, аналіз попиту та пропозиції)	- матриця GE - метод прогнозування місткості ринку - формування "портрету" товарного ринку - порівняльний аналіз - SWOT-аналіз - PEST-аналіз - метод аналізу и прогнозування рядів
2. Аналіз конкурентів (переваги і недоліки конкурентів, лідери ринку)	- SWOT-аналіз - матриця Портера - бенчмаркетинг - порівняльна оцінка - факторний аналіз конкурентоздатності
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємства:	
1) Аналіз товарної політики (дослідження асортименту, визначення етапу життєвого циклу товару чи послуги, динаміка продажів, якість обслуговування споживачів)	- ABC-аналіз - XYZ-аналіз - холл-тест - метод вільних асоціацій - опитування споживачів
2) Аналіз цінової політики (аналіз задоволеності запропонованою ціною, оцінка рівня цін на ринку, типи ринку, цінова еластичність)	- метод розрахунку середньої ціни - метод дугової і точкової еластичності - опитування - інтерв'ю
3) Аналіз політики збуту (ринок збуту, аналіз транспортування, аналіз постачальників)	- сегментація ринку - статистичні та математичні методи оптимізації складських і транспортних витрат - порівняльний аналіз

4. Аналіз комунікаційної політики (ефективність промо-акцій, ідеї щодо реклами, тестування продукції)	- опитування - холл-тест - таємний покупець - текстові закупки
5. Аналіз зручності для споживачів (місце розташування, графік роботи, парковка, транспортне сполучення)	- інтерв'ю - опитування - фокус-група - порівняльна характеристика торгових зон
6. Аналіз витрат клієнта (рівень цін, місце розташування)	- методи розрахунку середньої ціни - інтерв'ю - опитування

Джерело: складено на підставі [34]

Таким чином, були розглянуті основні види маркетингового аналізу та методи, що безпосередньо до них відносяться.

Отже, на завершення даної теми необхідно сказати, що така наука, як маркетинг і інструменти маркетингового аналізу відіграють ключову роль в побудові довгострокового та прибуткового бізнесу. Маркетинговий аналіз застосовується як на етапі планування бізнесу, так і на будь-який інший стадії вже діючого.

1.3. Концепція маркетингу у сфері послуг

Характеристикою сучасного етапу розвитку є формування сервісного суспільства, тобто, як і в епоху промислової революції, будуть потрібні нові управлінські та організаційні рішення в маркетингу, технології, управлінні взаємовідносинами між людьми: працівниками підприємства і клієнтами, покупцями. В умовах розвитку сервісної конкуренції виникає необхідність нової організаційної логіки підприємництва в порівнянні з індустріальним суспільством.

Вектор розвитку маркетингу як наукової доктрини може бути представлений у вигляді науково обґрунтованої зміни різних концепцій маркетингу, пов'язаної зі зміною технологічних укладів в історичному розрізі.

Передумови формування сучасних уявлень про маркетинг пов'язані з більш ніж 50-річним досвідом наукових досліджень, обґрунтованих домінуванням різних ринкових факторів і факторів виробництва. За цей період відбулася еволюційна зміна концепцій з виробничої, пов'язаної з максимізацією вироблених товарів, до соціально-етичної, яка характеризується турботою про добробут не тільки окремих споживачів, а й суспільства в цілому. Виділення історичних етапів розвитку систем маркетингового управління є досить умовним, оскільки рівень технологічних укладів макрорегіонів різняться. Однак сучасна система менеджменту є європоцентрична, і можна говорити, що більшість розвинених країн вступило з 1990-х рр. в 6-й технологічний уклад, що ознаменувався розвитком таких галузей, як біотехнологія, системи штучного інтелекту, глобальні інформаційні мережі та інтегровані високошвидкісні транспортні системи, комп'ютерна освіта, формування мережевих бізнес-співтовариств. Відповідно до сучасних уявлень, маркетинг розширює свої функції, тобто поряд з функціями дослідження, планування, стимулювання збуту і розподілу з'являється функція взаємодії з покупцем. Основними ідеологами нової концепції, що отримала назву маркетингу взаємодії, стали С. Рапп, Т. Коллінз, Ф. Котлер.

Таким чином, всеосяжний характер концепції маркетингу передбачає можливість розгляду маркетингу як багатоаспектної, багатооб'єктивної керованої на різних рівнях системи управління процесом. Тенденцією сучасного концептуального періоду є участь в якості суб'єктів маркетингового процесу не тільки окремих комерційних підприємств, а й органів державної влади, територій. Більш того, розширене коло акторів маркетингу вимагає розширення самого трактування терміну. На сучасному етапі маркетинг представляє собою науково-практичну концепцію управління, яка передбачає здійснення в рамках стратегічного планування процесу управління окремими складовими комплексу, з метою формування стійкої системи взаємодії з існуючими та потенційними споживачами.

Принциповими складовими нового розуміння маркетингу є [19]:

1. Взаємозв'язок маркетингу з іншими складовими системи управління. Це одна з компонент управління, що реалізується за допомогою використання ресурсів не тільки спеціалізованих підрозділів управління, що відповідають за збут, ціноутворення тощо, а й всієї системи управління.

2. Маркетинг розуміється як процес, який реалізується в рамках повторюваного циклу дій, що включають дослідження цільового сегмента ринку, визначення параметрів попиту, виявлення потреб, здійснення сегментування ринку, формування стратегії маркетингу, реалізацію стратегії і коригування.

3. Маркетинговий процес має комплексний зміст і, як правило, характеризується такими складовими, як характеристики товару / послуги, види ціноутворення, система каналів розподілу, методи просування товару / послуги.

4. Головна мета маркетингу - формування стійкої системи взаємодії зі споживачами, що є реалізацією концепції взаємодії, найбільш характерною для сучасних умов. На практиці це являє собою двонаправлений процес. З одного боку - ретельне вивчення ринку і орієнтація виробництва на ці вимоги, а з іншого - це активний вплив на ринок, на існуючий попит, на формування нових споживачів.

Для опису сутності сучасного підходу до маркетингової концепції пропонується використовувати тривимірну систему координат для системи маркетингу. У сукупності дані площині дозволяють описати систему маркетингу будь-якого об'єкта управління (рис. 1.4).

За суб'єктом ознакою можна виділити маркетинг підприємства, муніципальний (територіальний) маркетинг, галузевий маркетинг, макромаркетинг, мегамаркетинг.



Рис.1.4. Трьохвимірне представлення маркетингу в системі управління [48]

Територіальний маркетинг спрямований на створення і підтримку: привабливості, престижу території в цілому; привабливості зосереджених на території природних, матеріально-технічних, фінансових, трудових, організаційних, соціальних та інших ресурсів, а також можливостей для реалізації і відтворення таких ресурсів. Макромаркетинг є видом маркетингу, що допомагає виробляти державну політику в певних сферах життєдіяльності суспільства. Галузевий маркетинг реалізує ті ж цілі, але на рівні окремих галузей, кластерів. Мегамаркетинг передбачає стратегічну координацію економічних, політичних і психологічних підходів для виходу на певний, часто закритий для товарів інших країн, ринок. Весь світ розглядається як єдиний глобальний ринок, на якому регіональні і національні відмінності не відіграють вирішальної ролі. Виробничі потужності розміщуються в різних країнах, створюються всесвітні логістичні системи і фінансові потоки [48].

За функціональною ознакою можна виділити стратегічний і тактичний маркетинг. Дані види розрізняються цілями і рівнями залучення елементів системи управління. Слід зазначити, що ці два види взаємопов'язані як загально, так і частково. Реалізація стратегічного маркетингу, що переслідує формування позитивного образу суб'єкта управління і формування довгострокових взаємозв'язків зі споживачами, неможлива без заходів тактичного маркетингу, що представляють набір методичного інструментарію і технологій, за допомогою яких організовується комплекс маркетинг-мікс.

За структурною ознакою виділяють маркетинг товарів і послуг. Найбільш традиційним є маркетинг товарів. Однак в умовах формування нової маркетингової концепції найбільш значущим стає саме сервісний маркетинг, або маркетинг послуг. Найбільш значущі дослідження в області специфіки сфери послуг були проведені такими авторами, як Стентон, Джадд, Шостак, Сассер, Олсен, Вікофф С. Блек, Раков А.В., Сіняява І.М.

На основі різних точок зору може бути сформульовано наступне визначення послуги. Це процес взаємодії виробника і споживача, який реалізується в рамках функціональної діяльності суб'єкта управління - постачальника послуги, результатом якого є формування задоволеності споживача, заснованої на серії невлесимий дій в рамках одночасного виробництва і споживання продукції, і отримання економічної, соціальної та іншої вигоди виробника.

Особливо важливо вказати наступні змістовні зауваження в трактуванні послуги [58, с.101-102]:

- розуміння послуги як процесу, оскільки її не можна трактувати як якийсь закінчений результат. Так чи інакше, надання послуги націлене на тривалу взаємодію між споживачем і виробником, неодноразове звернення за послугами і формування стійкого образу суб'єкта надання послуги.
- Надання послуги повинно здійснюватися в рамках професійної діяльності суб'єкта управління і може реалізовуватися як основний вид діяльності, або як допоміжний вид діяльності при збуті продукції.

- Надання послуги неможливо без отримання результату. При цьому як результат - задоволеність споживача, так і дії, що призводять до даного результату, носять нематеріальний характер, що є фундаментальною характеристикою послуги. Результатом для виробника є отримання економічної, соціальної та іншої вигоди.

Таким чином, маркетинг послуг полягає в управлінні ефективністю надання послуг, який передбачає здійснення в рамках стратегічного планування процесу управління комплексом маркетинг-мікс до і в момент надання послуги. Розробка маркетингу послуг в різних системах управління (від підприємства до макрорегіону) є основним вектором розвитку сучасної концепції маркетингу взаємодії. Об'єктом управління маркетингом стає сукупне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем і іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Відносини, як результат ефективної взаємодії, стають продуктом, в якому інтегровані інтелектуальний і інформаційний ресурси - головні фактори безперервності ринкових відносин. Безумовною перевагою даної концепції перед попередніми є акцент на індивідуальний підхід до споживача, який стає партнером. Послуги стають джерелом конкурентної переваги, незалежно від того, де вони виявляються: в промисловості (технічне обслуговування і ремонт, навчання персоналу, консультації, забезпечення матеріалами і т.д.) або в традиційній сфері послуг (банки, туризм, готелі, ресторани і т.д.).

Нове трактування маркетингу послуг вимагає формування відповідної методологічної основи. Слід зазначити, що було зроблено кілька спроб описати методологічно комплексну систему маркетингу в сфері послуг. Так чи інакше, питаннями методології маркетингу послуг займалися такі автори, як Бейтсон Дж., Чепіель Дж., Джордж У., Джонсон Ю., Е. Ланжар, К. Лавлок, Ратмела Д., Ейгліє П. і Ланггарда Е., Бітнер М., Котлер Ф. Новаторів Е., Шостак Л., Бугаков В.П., Маркова В.Д., Песоцька Е.В, Челенков А. Як правило, більшість авторів оперували терміном «модель маркетингу послуг», як комплексна статична картина взаємодії і взаємозв'язків різних елементів маркетинг-мікс послуги. У західних наукових колах сформульовано кілька загальновизнаних моделей.

Вітчизняні ж фахівці поки не виробили якоїсь єдиної методологічної моделі маркетингу послуг.

Історично, першою моделлю маркетингу послуг була модель, розроблена Д. Ратмела в 1974 р [98, с. 77]. Головною метою даної моделі було не описати модель маркетингу послуг, а диференціювати виробничу і невиробничу сфери, виробу і послуги, маркетинг товарів і маркетинг послуг. Відповідно до цієї моделі у виробничому секторі можливо розрізнити принаймні три, хоча і пов'язаних, але цілком самостійних процесів: 1) процес виробництва товарів; 2) процес маркетингу цих товарів; і 3) процес споживання цих товарів. Д. Ратмела вважав, що модель маркетингу товарів має чітко оформлений і повторюваний цикл.

Однак для маркетингу послуг даний цикл не настільки очевидний, оскільки в силу специфіки послуги досить важко розвести в часі і розділити по зонам відповідальності виробництво, маркетинг і споживання послуг як окремі керовані бізнес-процеси. Процеси виробництва і споживання послуг одночасні. Звідси впливає нове функціональне завдання маркетингу в сфері послуг в додаток до традиційних функціональних завдань. Виникає необхідність вивчати, створювати, оцінювати, рекламувати, просувати на ринок і продавати процес взаємодії між тими, хто виробляє послугу, і тими, хто її споживає.

Позитивним моментом даної моделі є спроба виявити принципові відмінності від моделі маркетингу товарів такого значимого сектора уваги маркетингологів, як взаємодія покупця і продавця. Недоліком є неврахування самого змісту процесу маркетингу, відсутність самого алгоритму, нечіткість і незавершеність циклу маркетингу послуг.

Наступним, якісним стрибком в моделюванні маркетингу послуг стала розробка французьких учених з Марсельського університету П. Ейгліє і Е. Ланггарда. У 1976 р. дана модель отримала назву «сервакшн», або «обслуговування в дії». Новизною моделі є акцент не тільки на одночасність виробництва та споживання послуги, але і її невідчутність. Відповідно до цієї моделі вся внутрішня структура надання послуги розділена на дві частини -

видиму і невидиму для споживача. Невидима представляє собою внутрішню систему організації надання послуги, зовнішня ділиться на дві частини: контактний персонал, тобто безпосередній провідник послуги, - і матеріальне середовище послуги, тобто зовнішній вигляд організації, що виробляє послуги, середовище, в якому відбувається безпосередньо процес надання послуги [98, с. 82].

Крім того, специфіка послуги, підкреслена авторами в даній моделі, полягає в тому, що вартість послуги в основній масі складається з образу, репутації наданої послуги, тому на думку споживача А може мати значний вплив думка споживача В, що пробував і чув про цю послугу. Характеристики інших споживачів, що знаходяться в процесі обслуговування в полі зору або поруч зі споживачем А, істотно впливають на загальне сприйняття процесу обслуговування споживачем А [98, с. 82].

Позитивною стороною даної моделі є виявлення чинників, що впливають на споживчу поведінку покупця послуги. Відповідно комплекс маркетинг-мікс повинен бути значно розширений, крім традиційних технологій стратегічного управління маркетингу, реалізованих в рамках даного комплексу для товару (система збуту, ціноутворення, система комунікацій і характеристики товару), для послуг повинні бути сформовані такі стратегічні технології:

- формування зовнішнього вигляду системи управління;
- формування стандартів поведінки контактного персоналу;
- формування груп споживачів послуг.

Крім того, безумовною перевагою даної моделі є відсутність теоретизованих постулатів при одночасній наявності практичних рекомендацій і конкретних напрямків і чинників формування алгоритму моделі.

Недоліком даної моделі є статичність представлення даних, відсутність впливу зовнішнього середовища, як контрольованого фактора.

Наступною моделлю маркетингу послуг є розробка К. Гренроса [98, с. 89]. Значною мірою ця модель заснована на моделях Д. Ратмела, П. Ейгліє і Е. Ланггарда і формально не має якого-небудь оригінального схематичного

вираження. Однак, заслугою К. Гренроса вважається впровадження концептуальної термінології маркетингу послуг і введення в науковий обіг таких концепцій, як внутрішній маркетинг, якість послуги та інтерактивний маркетинг. Так, Гренрос розвиває ідею Ратмела про додаткові функції маркетингу, транспонуючи його в термін «інтерактивний маркетинг», зміст якого полягає в грамотній організації процесу взаємодії між споживачем і персоналом суб'єкта управління. Головне завдання при цьому з боку управління маркетингом полягає в розробці та налагодженні стандартів обслуговування споживачів. К.Гренрос вводить дві додаткові концепції в рамках інтерактивного маркетингу: функціонально-інструментальну модель якості обслуговування і внутрішній маркетинг. Функціонально-інструментальна модель якості обслуговування припускає, що споживачеві в процесі обслуговування важливо не тільки, що споживач отримує в процесі обслуговування (інструментальна якість), але і як цей процес відбувається (функціональна якість). На думку К. Гренроса, для того щоб створити функціональну якість обслуговування, необхідно розвивати стратегію внутрішнього маркетингу, яка повинна бути націлена на контактний персонал і призначена для створення таких мотиваційних і організаційних умов праці, які б активно сприяли створенню функціонального якості обслуговування.

Недоліком даної моделі є відсутність конкретних технологій в рамках маркетинг-міксу послуг, надмірна затеоретизованість уявлень автора про поняття «інтерактивний маркетинг», неструктурованість концепції, відсутність графічного зображення моделі. Позитивним моментом моделі є подальший термінологічний аналіз сучасної концепції маркетингу послуг.

Більш практично адаптованою і менш теоретизованою є модель, запропонована М. Бітнером [98, с. 92]. Слід зазначити, що М. Бітнер, як представник американської школи маркетингу, зробив акцент на адаптації класичної теорії комплексу маркетинг-мікс товару для послуги. При цьому більшість авторів сходиться на думці, що всі стратегії, застосовні до товарів в рамках маркетинг-мікс, можуть бути застосовані до послуги. Однак маркетинг

послуг буде неефективним, якщо на додаток до стандартного набору стратегій не будуть використовуватися стратегії, що відображають специфічні властивості послуги як товару. Так, М. Бітнер збільшує кількість елементів маркетинг-мікс до 7. Крім традиційних «товару», «ціни», «канали просування», «комунікації», автор вводить такі елементи, як «процес», «люди», «матеріальні докази».

Позитивною стороною даної моделі є чітко оформлений набір структурно-технологічного інструментарію управління маркетингом послуг. Дана модель є логічним продовженням загальноконцептуальних розробок, розглянутих автором вище. Недоліком даної моделі є відсутність безпосереднього алгоритму організації моделі, системи взаємозв'язків і взаємодії між споживачем і виробником ідеї внутрішнього маркетингу та стандартизації сервісу нівелюються в даній моделі.

Найбільш комплексною моделлю маркетингу послуг, що враховує всі попередні ідеї, є модель, запропонована Ф. Котлером [36, с. 15]. На основі дослідження внутрішньо-організаційних аспектів управління, Ф. Котлер виділяє в якості одного з головних суб'єктів участі в маркетингу послуг керівництво підприємства. Процес управління маркетингом в сфері послуг, на думку автора, повинен бути підконтрольний і керований з центру компанії. Відповідно, в моделі маркетингу послуг можна виділити трьох агентів - учасників ефективної взаємодії: 1) керівництво підприємства; 2) контактний персонал; і 3) споживачів [36].

Для того щоб ефективно управляти маркетингом у фірмі послуг, необхідно розвивати три стратегії: традиційного маркетингу, внутрішнього, інтерактивного маркетингу.

Позитивною стороною даної моделі є подальший аналіз і виявлення суб'єктів управління та участі в комплексі маркетинг-мікс. Ф.Котлер вперше спробував пов'язати різні аспекти і форми взаємодії в рамках маркетингу послуг в єдину концепцію. Слід зазначити, що в даному випадку маркетинг послуг стає замкнутим циклом, який може повторюватися нескінченно

кількість разів. При цьому, важливою думкою є ідея участі керівництва підприємства в системі маркетингу послуг. Надалі, ця ідея була розвинена до системи стратегічного маркетингу. Недоліком даної моделі є відсутність чітко прописаних технологій формування самого комплексу маркетингу, складових елементів. Крім того, модель представлена як статична.

Дуже близькою до ідеї Ф.Котлера є концептуальна модель Бері. Новизною Бері є диференціація постачальників, які надають безпосередньо послуги, і організацій сфери послуг. Таким чином, автор відходить від термінології керівництво організації, оскільки в маркетинг послуг може бути залучено не тільки керівну ланку, а й фахівці, що безпосередньо не займаються сервісом клієнтів.

У 1977 році Лінн Шостак розробила модель маркетингу товарів і послуг, засновану на ідеї про те, що послуги можуть бути як повністю не відчутними, так і частково відчутними, в разі якщо послуга є допоміжною по відношенню до товару. На думку Лінн Шостак, послуга, подібно молекулі, складається з атомів - елементів, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Так само як зміна атомної структури молекули веде до зміни її властивостей, зміна якісного та / або кількісного складу матеріальних і нематеріальних елементів послуги, а також зв'язків між ними тягне за собою зміну маркетингових властивостей послуги в цілому. Дана модель отримала назву молекулярної. Якщо попередні автори вказували на адаптації наявних складових до характеристик і специфіці послуги, то даний автор залишає без зміни 3 складові: ціноутворення, комунікації, канали розподілу. Головний акцент зроблений на специфіку характеристик послуги як товару. Жоден з вищевказаних авторів дану специфіку не відображав в своїх моделях [98, с. 107].

Серйозним недоліком є статичність уявлення, відсутність конкретного алгоритму представлення даних, відсутність специфічних елементів комплексу маркетинг-мікс, властивих тільки послугі. Крім того, недоліком є неврахування специфіки технологій ринкового просування і каналів комунікацій для послуг.

Автор припускає, що в даній моделі вищевказані 3 компоненти є лише «оболонкою» для «молекули», тобто акцент робиться лише на одній зі складових комплексу маркетинг-мікс.

В результаті аналізу різних зарубіжних моделей, було виявлено, що найбільш концептуально наповненими є роботи Ф. Котлера та М. Бітнера. Найбільш загальною моделлю є розробка Ф. Котлера. Модель П. Ейгліє і Е. Ланггарда і К. Гренроса є найбільш цікавими з точки зору розробки системи внутрішнього маркетингу і маркетингу взаємодії.

Таким чином, всі закордонні моделі мають загальний вектор розвитку: система взаємодії між виробником і споживачем за допомогою здійснення інтерактивного маркетингу.

Основними напрямками аналізу є:

- спроба аналізу внутрішньої структури управління маркетингом як одним з напрямків стратегічного розвитку системи управління, виявлення таких елементів, як внутрішні споживачі;
- відповідно, система управління повинна розвивати внутрішній потенціал в тому числі персонал, систему обслуговування;
- спроба сформувати стратегії маркетингу в окремих сферах взаємодії, наприклад внутрішній маркетинг, інтерактивний маркетинг.

У сфері вітчизняних досліджень поки не існує моделей маркетингу послуг. Як правило, вітчизняні фахівці обмежуються окремими розробками технологій надання послуг в рамках концепції «4 Р». Симптоматичним є те, що більшість дослідників в своїх розробках стратегій маркетингу послуг відштовхуються від класифікації послуг. Найбільш відома методика взаємозв'язку класифікації послуг і стратегії маркетингу послуг представлена Мироною Н.В. [5, с. 44]

Таким чином, генезис розвитку маркетингу як процес зміни концепцій має своїм результатом формування єдиного комплексного уявлення про маркетинг, не тільки як про окрему функцію, окрему зону відповідальності підприємства, набору інструментів діяльності окремих структурних підрозділів.

Це всеосяжний бізнес-процес підприємства, інтегрований в загальну систему управління. На сучасному етапі, концепція маркетингу отримала назву маркетингу взаємодії, оскільки акцент робиться не на безпосередньому збуті, організації каналів просування і інших елементів традиційного маркетингу, а на процес взаємодії зі споживачем як форми встановлення тривалого контакту. Маркетинг тепер повинен розумітися як тривимірний багаторівневий, поліфункціональний багатосуб'єктний простір. В якості основного об'єкта маркетингу взаємодії виступає послуга.

На сьогоднішній день не розроблено єдиного методологічного підходу до маркетингу послуги. Більшість розробок носить статичний характер, що відображає окремі аспекти цього комплексного поняття.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Проведене дослідження сутності маркетингової стратегії суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності дозволив встановити, що це форма планування і здійснення роботи підприємства, яка максимально враховує всі можливі аспекти, що перешкоджають реалізації впливу підприємства на навколишнє середовище. Сутність маркетингової стратегії полягає в обов'язковому плануванні цілого ряду заходів, які об'єднані однією спільною метою, і які спрямовані на збільшення одержуваного прибутку за рахунок продажів продукту або надання послуг свого бізнесу.

2. Маркетинг і інструменти маркетингового аналізу відіграють ключову роль в побудові довгострокового та прибуткового бізнесу. Маркетинговий аналіз застосовується як на етапі планування бізнесу, так і на будь-який інший стадії вже діючого.

3. У сфері вітчизняних досліджень поки не існує моделей маркетингу послуг. Як правило, вітчизняні фахівці обмежуються окремими розробками технологій надання послуг в рамках концепції «4 Р». Симптоматичним є те,

що більшість дослідників в своїх розробках стратегій маркетингу послуг відштовхуються від класифікації послуг. Найбільш відома методика взаємозв'язку класифікації послуг і стратегії маркетингу послуг представлена Мироновою Н.В.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СОЮЗ СУПУТНИК»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Союз супутник»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Союз Супутник» (ТОВ «Союз Супутник») працює на ринку туристичних послуг України з 1998 року. ТОВ «Союз Супутник» років успішно працює в сфері туристичних послуг і пропонує своїм клієнтам найякісніший сервіс та різноманітні тури по країнах Європи та світу. Місцезнаходження підприємства: 02225, м.Київ, пр. Маяковського, буд. 11, кв. 202.

Підприємство пройшло державну реєстрацію та має ліцензію і дозвіл на організацію турів за межі України; екскурсійну діяльність; організацію внутрішнього туризму в Україні.

Основні напрями діяльності ТОВ «Союз Супутник»: організація відпочинку в Україні та за кордоном; індивідуальний і VIP-туризм; корпоративне обслуговування; організація бізнес-турів в Україні та за кордоном; оздоровчі та лікувальні програми; навчання за кордоном; відпочинок для дітей; прийом та обслуговування іноземних туристів в Україні; бронювання та продаж авіа та ж / д квитків; організація чартерних авіарейсів.

ТОВ «Союз Супутник» є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні, вкладні (депозитні) та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку з власною назвою, фірмовий знак, інші атрибути фірмового стилю.

Організаційна структура управління ТОВ «Союз Супутник» наведена на рис.2.1. Як видно з рису. 2.1 структура управління ТОВ «Союз Супутник» є лінійно-функціональною.

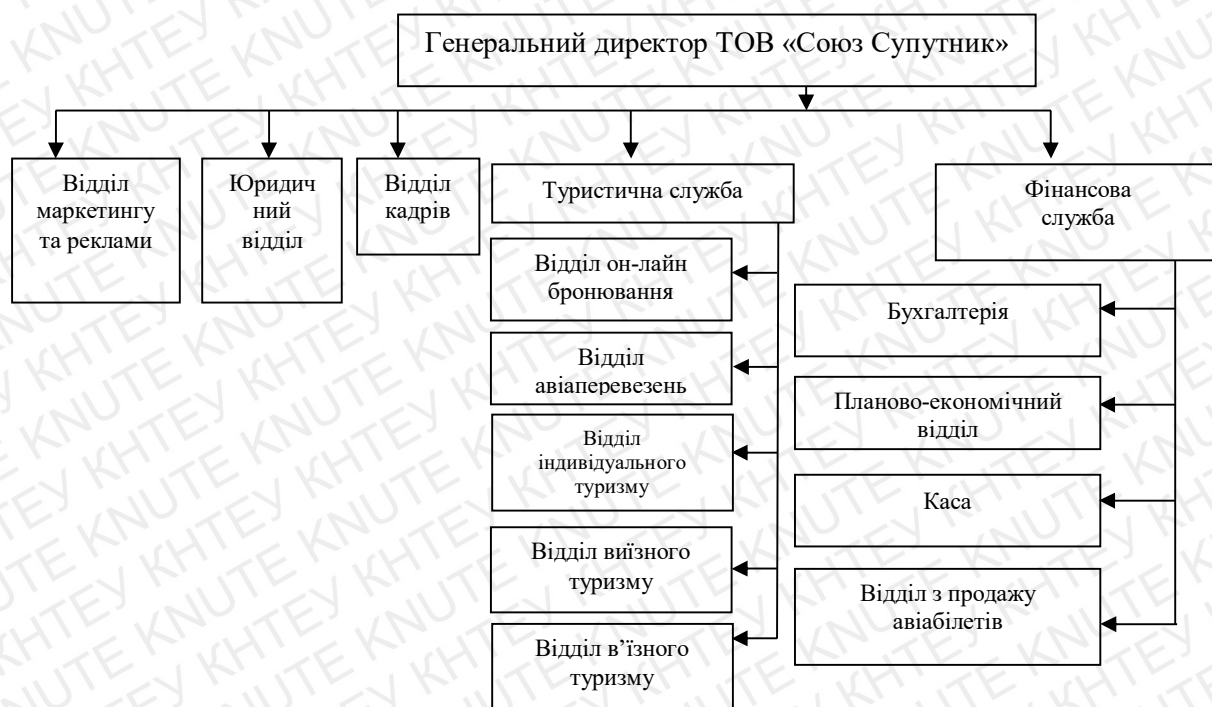


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Союз Супутник»
Джерел: складено за даними ТОВ «Союз Супутник»

Проведемо аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Союз Супутник» за 2013-2017 рр. (табл. 2.1).

В 2013-2015 рр. активи ТОВ «Союз Супутник» склалися на 100% з оборотних активів. Найбільш важливими елементами оборотних активів в 2013 році були гроші та їх еквіваленти (84,57 % від загальної суми оборотних активів), в 2014-2015 рр. інша поточна дебіторська заборгованість (42,33% та 43,36% від загальної суми оборотних активів відповідно).

Щодо 2016 року, то активи склалися з 0,38 % необоротних активів і 99,62 % з оборотних активів. Станом на 2017 рік активи підприємства складаються з необоротних активів на 0,79 %. Решта 99,21 % припадає на оборотні активи. Найбільш важливими елементами оборотних активів були гроші та їх еквіваленти (52,15 % від загальної суми оборотних активів) та інша поточна дебіторська заборгованість (43,32 % від загальної суми оборотних активів).

Проведемо аналіз динаміки та структури пасивів ТОВ «Союз Супутник» за 2013-2017 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

Динаміка та структура активів ТОВ «Союз Супутник» за 2013-2017 рр., %

Показник	Станом на 31.12, тис.грн					Темп приросту, %				Питома вага у підсумку за рік, %					Відхилення питомої ваги, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2013	2014	2015	2016	2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Основні засоби	0	0	0	13,5	10,8	0,00	0,00	0,00	-20,00	0	0	0	0,38	0,79	0	0	0,38	0,41
Необоротні активи	0	0	0	13,5	10,8	0,00	0,00	0,00	-20,00	0	0	0	0,38	0,79	0	0	0,38	0,41
Запаси	0,2	2	2	2	2,4	900,00	0,00	0,00	20,00	0,13	0,25	0,2	0,05	0,14	0,12	-0,05	-0,15	0,09
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	0,9	276,1	327,2	478,4	3,5	30577,78	18,51	46,21	-99,27	0,61	35,63	32,24	13,06	0,25	35,02	-3,39	-19,18	-12,81
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3,3	34,2	71	165,6	0	936,36	107,60	133,24	-100,00	2,22	4,41	7	4,52	0	2,19	2,59	-2,48	-4,52
Інша поточна дебіторська заборгованість	12,1	328	440,1	2879,1	597,1	2610,74	34,18	554,19	-79,26	8,15	42,33	43,36	78,6	43,32	34,18	1,03	35,24	-35,28
Грошові кошти та їх еквіваленти	125,5	100	102,3	40,4	718,8	-20,32	2,30	-60,51	1679,21	84,57	12,9	10,08	1,1	52,15	-71,67	-2,82	-8,98	51,05
Інші оборотні активи	6,4	34,6	72,3	97,5	56,5	440,63	108,96	34,85	-42,05	4,31	4,47	7,12	2,66	4,1	0,16	2,65	-4,46	1,44
Оборотні активи	148,4	774,9	1014,9	3663,1	1378,4	422,17	30,97	260,93	-62,37	100	100	100	99,62	99,21	0	0	-0,38	-0,41
Баланс	148,4	774,9	1014,9	3676,7	1389,2	422,17	30,97	262,27	-62,22	100	100	100	100	100	0	0	0	0

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

Динаміка та структура пасивів ТОВ «Союз Супутник» за 2013

Показник	Станом на 31.12, тис.грн					Темп приросту, %				Питома вага у підсумку			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2013	2014	2015	2017
Зареєстрований (пайовий) капітал	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	0,00	0,00	0,00	0,00	25,34	8,47	7,4	-0,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11	40	46,3	-455,7	-428,4	0,00	0,00	0,00	-5,99	75,34	91,53	92,6	100,0
Всього власний капітал	14,6	43,7	50	-452,6	-424,7	199,32	14,42	-1005,20	-6,16	9,84	5,64	4,93	-12,1
Всього довгострокові зобов'язання	0	8,2	8,2	8,2	8,2	0	0,00	0,00	0,00	5,53	1,06	0,81	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:													
товари, роботи, послуги	66,4	70,1	78,1	2857,2	1746,7	5,57	11,41	3558,39	-38,87	49,63	9,7	8,16	69,0
розрахунками з бюджетом	12,3	98,4	125,9	271,2	0	700,00	27,95	115,41	-100,00	9,19	13,61	13,16	6,0
у тому числі з податку на прибуток	3,3	5,1	6,6	0	0	54,55	29,41	-100,00	0	2,47	0,71	0,69	0,0
розрахунками із страхування	4,2	1,8	0,7	44,5	0	-57,14	-61,11	6257,14	-100,00	3,14	0,25	0,07	1,0
розрахунками з оплати праці	8,2	14,1	17,6	18,5	0	71,95	24,82	5,11	-100,00	6,13	1,95	1,84	0,0
Інші поточні зобов'язання	42,6	400	734,4	929,6	58,9	838,97	83,60	26,58	-93,66	31,84	55,33	76,76	22,0
Всього поточні зобов'язання	133,8	723	956,7	4121	1805,7	440,36	32,32	330,75	-56,18	90,16	93,3	94,27	112,0
БАЛАНС	148,4	774,9	1014,9	3676,7	1389,2	422,17	30,97	262,27	-62,22	100	100	100	100,0

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

Щодо структури пасивів ТОВ «Союз Супутник», то вона мала наступний вигляд протягом досліджуваного періоду. В 2013 році пасиви склалися на 9,84 % з власного капіталу, на 5,53 % з довгострокових зобов'язань і на 90,16 % з короткострокових зобов'язань. В 2014 році пасиви ТОВ «Союз Супутник» склалися на 5,64 % з власного капіталу, на 1,06 % з довгострокових зобов'язань і на 93,30 % з короткострокових зобов'язань.

В 2015 році пасиви склалися на 4,93 % з власного капіталу, на 0,81 % з довгострокових зобов'язань і на 94,27 % з короткострокових зобов'язань. В 2016 році пасиви склалися на -12,31 % з власного капіталу, на 0,22 % з довгострокових зобов'язань і на 112,08 % з короткострокових зобов'язань.

В 2017 році пасиви склалися на -30,57 % з власного капіталу, на 0,59% з довгострокових зобов'язань і на 129,98 % з короткострокових зобов'язань. Рівень фінансових ризиків високий, адже частка власного капіталу низька.

Проведемо аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Союз Супутник» за 2013-2017 рр. (табл. 2.3).

В 2013 році обсяг чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Союз Супутник» становив 2208,1 тис.грн., і 2014 році даний показник становив 2770,1 тис.грн., що на 562 тис.грн. (або на 25,45%) більше за показник 2013 року.

В 2015 році обсяг чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Союз Супутник» становив 3048,4 тис.грн., що на 278,3 тис.грн. (або на 10,05%) більше за показник 2014 року. В 2016 році сума чистого доходу від реалізації послуг підприємства зменшилася на 723,3 тис.грн. (або на 23,73%) і становила 2325,1 тис.грн. В 2017 році чистий дохід від реалізації послуг підприємства зріс на 1421,3 тис.грн., (або на 61,13%) у порівнянні з 2016 роком, що говорить про зростання ефективності діяльності підприємства.

Собівартість реалізованих послуг ТОВ «Союз Супутник» зменшилася у 2017 році на 2329,3 тис. грн.(87,29%), інші операційні витрати підприємства збільшилися на 3373,2 тис.грн.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Союз Супутник» за 2013-2017 рр., тис.грн

Види пасивів	Рік					Відхилення									
						2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016		2017/2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2208,1	2770,1	3048,4	2325,1	3746,4	562	25,45	278,3	10,05	-723,3	-23,73	1421,3	61,13	1538,3	69,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	73,7	139,9	163,8	2668,4	339,1	66,2	89,82	23,9	17,08	2504,6	1529,06	-2329,3	-87,29	265,4	360,11
Інші операційні доходи	0	21,3	36,2	0	0	21,3	0	14,9	69,95	-36,2	-100,00	0	0	0	0
Інші доходи	1,1	1,2	1,3	0	0	0,1	9,09	0,1	8,33	-1,3	-100,00	0	0	-1,1	-100,00
Інші операційні витрати	2121,2	2568,7	2885,5	0	3373,2	447,5	21,10	316,8	12,33	-2885,5	-100,00	3373,2	0	1252	59,02
Інші витрати	0	0	1,3	0	0	0	0	1,3	0	-1,3	-100,00	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування	14,3	84,0	35,3	-243,3	33,9	69,7	487,41	-48,7	-57,98	-278,6	-789,24	277,2	-113,93	19,6	137,06
Податок на прибуток	3,3	20,5	6,4	0	0	17,2	521,21	-14,1	-68,78	-6,4	-100,00	0	0	-3,3	-100,00
Чистий прибуток (збиток)	11,0	63,5	34,4	-243,3	33,9	52,5	477,27	-29,1	-45,83	-277,7	-807,27	277,2	-113,93	22,9	208,18

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

В 2013 році обсяг чистого прибутку ТОВ «Союз Супутник» становив 11 тис.грн., в 2014 році даний показник становив 63,5 тис.грн., що на 52,5 тис.грн. (або на 477,27%) більше за показник 2013 року (рис.2.2).

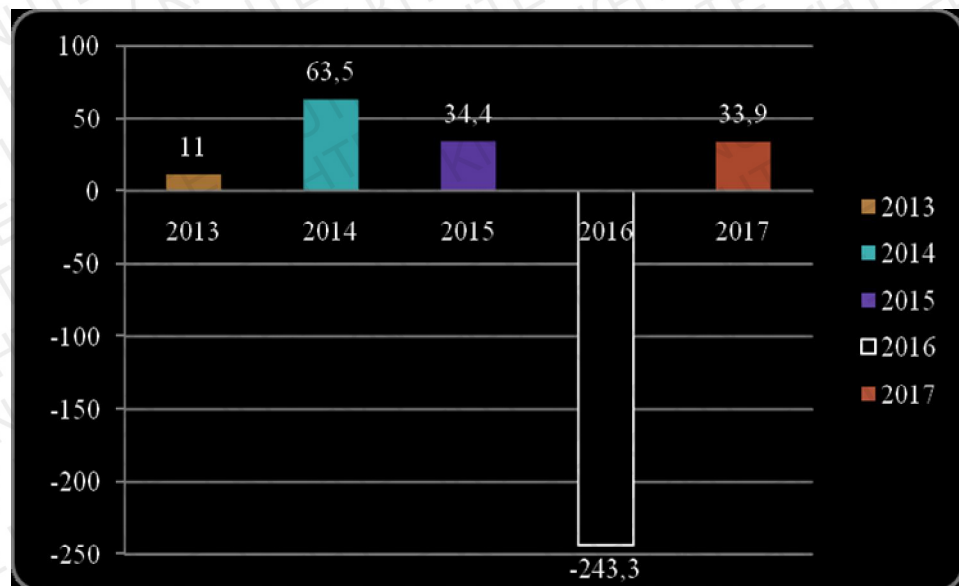


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Союз Супутник» за 2013-2017 рр., тис.грн

Джерело: складено на підставі табл..2.3

В 2015 році обсяг чистого прибутку ТОВ «Союз Супутник» становив 34,4 тис.грн., що на 29,1 тис.грн. (або на 45,83%) менше за показник 2014 року. В 2016 році сума чистого збитку підприємства становила 243,3 тис.грн., це обумовлено значним зростанням собівартості послуг в 2016 році та відсутністю інших фінансових доходів підприємства. В 2017 році чистий прибуток підприємства зріс на 277,2 тис.грн. у порівнянні з 2016 роком, що говорить про зростання ефективності діяльності підприємства.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу. Для більш детальної оцінки фінансової стійкості підприємства ТОВ «Союз Супутник» розрахуємо наступні коефіцієнти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Союз Супутник» в 2013-2017 рр.

Назва показника	Нормативне значення	Станом на 31.12					Темп приросту, %				
		2013	2014	2015	2016	2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	> 0,1	0,04	0,05	0,06	-0,12	-0,31	25,00	20,00	-300,00	158,33	-875,00
Маневреність робочого капіталу	зменшення	0,02	0,03	0,03	-0	-0	50,00	0,00	-100,00	0	-100,00
Маневреність власних обігових коштів	збільшення	1,21	1,42	1,76	-0,09	-1,69	17,36	23,94	-105,11	1777,78	-239,67
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	збільшення	27	28,6	29	-228,5	-213	5,93	1,40	-887,93	-6,78	-888,89
Коефіцієнт покриття запасів	= 1,5	54	59	68	1200	660	9,26	15,25	1664,71	-45,00	1122,22
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5	0,02	0,03	0,05	-0,12	-0,31	50,00	66,67	-340,00	158,33	-1650,00
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	17,64	18,96	20,28	-8,13	-3,28	7,48	6,96	-140,09	-59,66	-118,59
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0; збільшення	1,02	1,13	1,16	1,01	1	10,78	2,65	-12,93	-0,99	-1,96
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4-0,6	0,74	0,87	0,95	1,12	1,31	17,57	9,20	17,89	16,96	77,03
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	<=0,5 критичне значення - 1	0,02	0,04	0,05	-0,11	-0,23	100,00	25,00	-320,00	109,09	-1250,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85 - 0,9	0,03	0,05	0,06	-0,12	-0,3	66,67	20,00	-300,00	150,00	-1100,00

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

Дані проведених розрахунків показують зниження фінансової автономії підприємства (залежності від власних фінансових ресурсів). Так, якщо у 2015 році показник склав 0,05, то уже в 2016 році він знизився до рівня -0,12 пунктів, а в 2017 році до рівня - 0,31. Показник протягом 2016-2017 рр. нижче нормативного значення.

Оберненим показником до фінансової автономії є показник фінансової залежності, який в 2016 та 2017 році становить -8,13 та -3,28 відповідно.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів у його загальній сумі. Виходячи із розрахунків ми бачимо що частка запасів в загальній сумі робочого капіталу зменшилася. Це обумовлено зменшенням суми робочого капіталу підприємства, що знайшло своє відображення в розрахунку показника робочого капіталу. Слід відмітити, що зниження товарних запасів характерно для підприємства, що швидко реалізує продукцію, не затримуючи значні обсяги запасів на складах.

Зменшення коефіцієнту фінансової стійкості із 0,06 в 2015 році до рівня -0,12 в 2016 році і -0,3 в 2017 році показує, що співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність підприємства ТОВ «Союз Супутник» змінилося у сторону зростання залучених коштів. Відповідно здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування збільшується. Це свідчить про орієнтацію підприємства на залучений капітал.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, те що забезпеченість підприємства ТОВ «Союз Супутник» власними оборотними засобами в 2016 та 2017 рр. зменшується. Даний показник складає -0,12 у 2016 році та -0,31 у 2017 році.

Слід відзначити, зменшення обсягу власного робочого капіталу, що призвело до зменшення коефіцієнту забезпечення запасів робочим капіталом. Даний показник зменшується із 29 в 2015 році до рівня -228,5 в 2016 році та до -213 в 2017 році, що свідчить про зменшення забезпеченості запасів робочим капіталом ТОВ «Союз супутник».

Проведемо аналіз динаміки показників ліквідності підприємства ТОВ «Союз Супутник» за 2013-2017 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ліквідності підприємства ТОВ «Союз Супутник» за 2013-2017 рр.

Назва показника	Нормативне значення	Станом на 31.12					Темп приросту, %				
		2013	2014	2015	2016	2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	$2 < K < 2,5$	1,01	1,03	1,06	0,89	0,76	1,98	2,91	-16,04	-14,61	-24,75
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$1 < K < 0,8$	1,01	1,03	1,06	0,89	0,76	1,98	2,91	-16,04	-14,61	-24,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$0,2 < K < 0,25$	0,07	0,09	0,11	0,01	0,4	28,57	22,22	-90,91	3900,0	471,43

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) у 2017 році знижується до рівня 0,76. Показник нижче нормативного значення. Так, на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства ТОВ «Союз Супутник» припадає 1,01 грн. в 2013 році, 1,03 грн. в 2014 році, 1,06 грн. в 2015 році, в 2016 р. – 0,89 грн., а в 2017 році – 0,76 грн. власних ресурсів.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності в 2013 р. становить 1,01, і свідчить, що за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень може бути погашено 101% поточних зобов'язань підприємства. В 2017 р. значення цього показника зменшується і становить 0,76, і свідчить про можливість погасити поточні зобов'язання підприємства ТОВ «Союз Супутник» за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень (дебіторська заборгованість) на 76%.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в 2017р. (0,4) є більшим за нормативне. Тобто підприємство ТОВ «Союз Супутник» в 2017 р. спроможне погасити 40% поточної заборгованості за рахунок наявних

грошових коштів.

Отже, зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 1,06 у 2015 році до 0,76 у 2017 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності підприємства ТОВ «Союз Супутник» та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Проведемо дослідження показників ділової активності підприємства ТОВ «Союз Супутник» за період 2013-2017 рр. (табл. 2.6).

На початок 2013 року значення показника оборотності активів становило 2,31, а в 2014 році 3,47.. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 2,31 гривень та 3,47 гривень відповідно. На початок 2015 року значення показника оборотності активів становило 6,01. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 6,01 гривень. В 2016 році значення показника знижується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 0,99 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання активів загалом. В 2017 році ситуація змінюється і підприємство підвищує ефективність використання активів - на 0,49 грн. в порівнянні з попереднім роком.

Щодо показника фондівддачі, то він вказує на те, що в 2013-2015 рр. кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 0 грн. виручки. В 2016 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів підвищується до 332,14. В 2017 році відбувається зниження ефективності використання основних засобів і на кожну гривню основних засобів, залучену до операційного процесу, підприємством було виготовлено продукції та надано послуг на суму 299,68 грн.

В 2013-2014 рр. оборотні активи здійснили 2,31 та 3,47 обороти відповідно. В 2015 році оборотні активи здійснили 6,01 обороти. В 2016 році

спостерігається зниження показника на 5,02, тобто наявні оборотні активи використовуються менш ефективно.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності підприємства ТОВ «Союз Супутник» в 2013-2017 рр.

Види пасивів	Рік					Відхилення									
						2014/2013		2015/2014		2016/2015		2017/2016		2017/2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Оборотність активів	2,31	3,47	6,01	0,99	1,48	1,16	50,22	2,54	73,20	-5,02	-83,53	0,49	49,49	-0,83	-35,93
Фондовіддача	0	0	0	332,14	299,68	0	0	0,00	0	332,14	0	-32,46	-9,77	299,68	0
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	2,31	3,47	6,01	0,99	1,49	1,16	50,22	2,54	73,20	-5,02	-83,53	0,50	50,51	-0,82	-35,50
Період одного обороту обігових коштів (днів)	24,8	27,4	59,94	362,17	242,23	2,6	10,48	32,54	118,76	302,23	504,22	-119,94	-33,12	217,43	876,73
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	1,6	4,2	163	1284	169,5	2,6	162,50	158,80	3780,95	1121,00	687,73	-1114,50	-86,80	167,90	10493,75
Період одного обороту запасів (днів)	0,41	0,98	2,21	0,28	2,12	0,57	139,02	1,23	125,51	-1,93	-87,33	1,84	657,14	1,71	417,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	1,20	3,42	7,27	1,07	1,82	2,22	185,00	3,85	112,57	-6,20	-85,28	0,75	70,09	0,62	51,67
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	5,41	10,72	49,49	337,63	198,16	5,31	98,15	38,77	361,66	288,14	582,22	-139,47	-41,31	192,75	3562,85

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

В 2017 році ситуація змінюється і ефективність використання оборотних активів зростає на 0,5 грн. в порівнянні з роком раніше.

Так як оборотність постійно коливається, то і середній термін обороту оборотних активів також нестабільний. В 2016 році спостерігається приріст показника на 302,23 днів, а в 2017 році — зниження на 119,94 днів.

В 2015 році запаси здійснили 163 обороти. Нормальне значення коефіцієнта може коливатися для різних сфер бізнесу від 4 до 8. В 2016 році значення показника зростає на 1121 обороти у порівнянні з попереднім роком. Це вказує на підвищення ефективності управління запасами.. В 2017 році тенденція змінюється і відбувається зниження ефективності використання запасів. В 2017 році вони здійснили 169,5 оборотів.

Так як оборотність постійно коливається, то і середній термін обороту запасів також коливається. В 2016 році спостерігається зниження показника на 1,93 дні, а в 2017 році - зростання на 1,84.

Оборотність дебіторської заборгованості в 2015 році склала 7,27, тобто протягом 2015 року дебіторська заборгованість здійснила 7,27 оборотів. В 2016 році значення показника знизилося на 6,20. Це вказує на зниження ефективності управління дебіторською заборгованістю. В 2017 році тенденція змінюється і на кінець досліджуваного періоду дебіторська заборгованість здійснила 1,82 обороти.

Відповідно в 2016 році зростає середній термін обороту дебіторської заборгованості на 288,14 днів, а в 2017 році - зменшується на 139,47 днів. На кінець досліджуваного періоду значення показника становило 198,16 днів.

Проведемо дослідження показників рентабельності підприємства ТОВ «Союз Супутник» за період 2013-2017 рр. (табл. 2.7).

Протягом аналізованого періоду відбувається зниження показників прибутковості підприємства ТОВ «Союз супутник», показники рентабельності знаходяться на досить низькому рівні, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства. Показник рентабельності продаж збільшується із -10,45% до рівня 0,88%. Це збільшення обумовлено

зростанням доходної бази підприємства.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників рентабельності (прибутковості) підприємства
ТОВ «Союз Супутник» в 2013-2017 рр., %**

Назва показника	Рік					Темп приросту, %				
	2013	2014	2015	2016	2017	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Рентабельність (збитковість) продаж	1,07	1,1	1,12	-10,45	0,88	2,80	1,82	- 1033,04	- 108,42	- 17,76
Рентабельність (збитковість) власного капіталу	124	131	136	120,9	-7,53	5,65	3,82	- 11,10	- 106,23	- 106,07
Рентабельність загальна (активів)	5,96	6,03	6,71	-10,36	1,3	1,17	11,28	- 254,40	- 112,55	- 78,19

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

В 2017 році зменшується рентабельність власного капіталу підприємства, що пов'язано зі значним зменшенням ефективності його використання і меншим рівнем власного капіталу підприємства у порівнянні із залученим.

Отже, підсумовуючи проведений вище фінансовий аналіз, можна з сказати, що фінансовий стан підприємства є проблемний. Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Союз Супутник» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком ТОВ «Союз Супутник» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

Визначаємо сильні та слабкі сторони ТОВ «Союз Супутник» та виявляємо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.6). Експертами оцінки слабких та сильних сторін, можливостей та загроз підприємства виступали спеціалісти відділу маркетингу та реклами ТОВ «Союз супутник».

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Союз супутник»

	Можливості	Загрози
	А. Висока якість послуг	а) Низька купівельна спроможність населення
	Б. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку послуг	б) Нестача обігових коштів у підприємства
	В. Формування лояльності серед споживачів	в) Зменшення частки на ринку
	Г. Впровадження новітніх технологій в сфері туризму	г) Збільшення кількості конкурентів підприємства
	Д. Зростання кількості споживачів	е) Жорстке державне регулювання туристичної галузі
	Ж. Розвиток навчальних (тренінгових) послуг	ф) Коливання розміру прибутку в залежності від цін на послуги
	З. Зростання ролі людського фактору	
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
I. Досвід роботи на ринку	Участь у тендерах (Г), збільшення ринкової частки (В)	Участь у благодійних та гуманітарних акціях (д)
II. Широкий, глибокий та диверсифікований товарний асортимент, зокрема наявність ексклюзивної оригінальної продукції	Привернення уваги потенційних клієнтів (Д)	Формування асортиментної політики, тісно пов'язаної із диверсифікацією в напрямку розширення нестандартного асортименту (е)
Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
III. Довгострокові контракти з виробниками, зокрема іноземними		Розроблення цінової політики стосовно переліку продукції, яка підлягає державному регулюванню (е)
IV. Широкий радіус обслуговування		Використання географічної консолідації (ф)
V. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфолію для дискримінації клієнтів на основі АВС-аналізу (Д, д)	
VI. Достатній рівень кваліфікації персоналу	Реалізація програми підвищення кваліфікації персоналу (Ж, б, в)	
VII. Розгалужена роздрібна мережа		Створення договірної вертикальної маркетингової системи на основі консигнаційного забезпечення замість простого товарного кредитування (Д, ф)

Продовження таблиці 2.8

Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Зменшення ринкової частки	Оновлення та покращення асортименту і якості послуг, вдосконалення маркетингових комунікацій підприємства (А, Б, d)	
2. Відсутність ефективної системи оплати праці	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства. (З, b, c)	
3. Недостатньо ефективна робота з клієнтами	Реалізація програми навчання фахівців (Ж) щодо підвищення рівня ефективності обслуговування споживачів (тренінги, семінари, лекції)	Перегляд системи надання товарних кредитів і політики встановлення відсотків за ними (b, c)

Джерело: складено автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу нами встановлено, що ТОВ «Союз Супутник» має ряд сильних сторін і можливостей на туристичному ринку України. Після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту послуг та вдосконалення маркетингових комунікацій. Після аналізу загроз було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів до послуг конкурентів.

2.2. Характеристика організації маркетингової діяльності на підприємстві

Організацією маркетингової діяльності на підприємстві займається відділ маркетингу та реклами. Відділ маркетингу є самостійним підрозділом ТОВ «Союз супутник», що підпорядковується генеральному директору.

У відділі маркетингу та реклами працюють 5 осіб, структура відділу має такий вигляд (рис. 2.3).

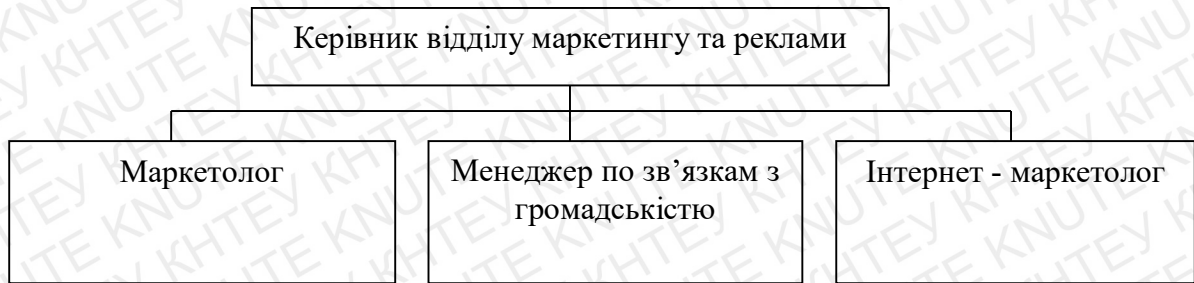


Рис. 2.3. Структура відділу маркетингу та реклами ТОВ «Союз супутник»

Джерело: складено за даними ТОВ «Союз Супутник»

Відділ маркетингу та реклами ТОВ «Союз Супутник» здійснює наступні завдання (рис.2.4). Однією з найважливіших функцій відділу маркетингу та реклами ТОВ «Союз Супутник» є управління товарним асортиментом підприємства.

Розглянемо особливості маркетингової діяльності ТОВ «Союз Супутник» за напрямками комплексу маркетингу та її вплив на ефективність діяльності підприємства. Проаналізуємо товарну політику ТОВ «Союз супутник».

Основними видами послуг, що надається та реалізується ТОВ «Союз Супутник» на національному та зарубіжних ринках є:

- пляжний і гірськолижний відпочинок;
- круїзи і екзотика;
- дитячий і студентський відпочинок;
- корпоративний відпочинок;
- екскурсійні тури по Україні та за кордон.

Перелік основних видів послуг можна побачити на офіційному сайті ТОВ «Союз Супутник» - [Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.](#)

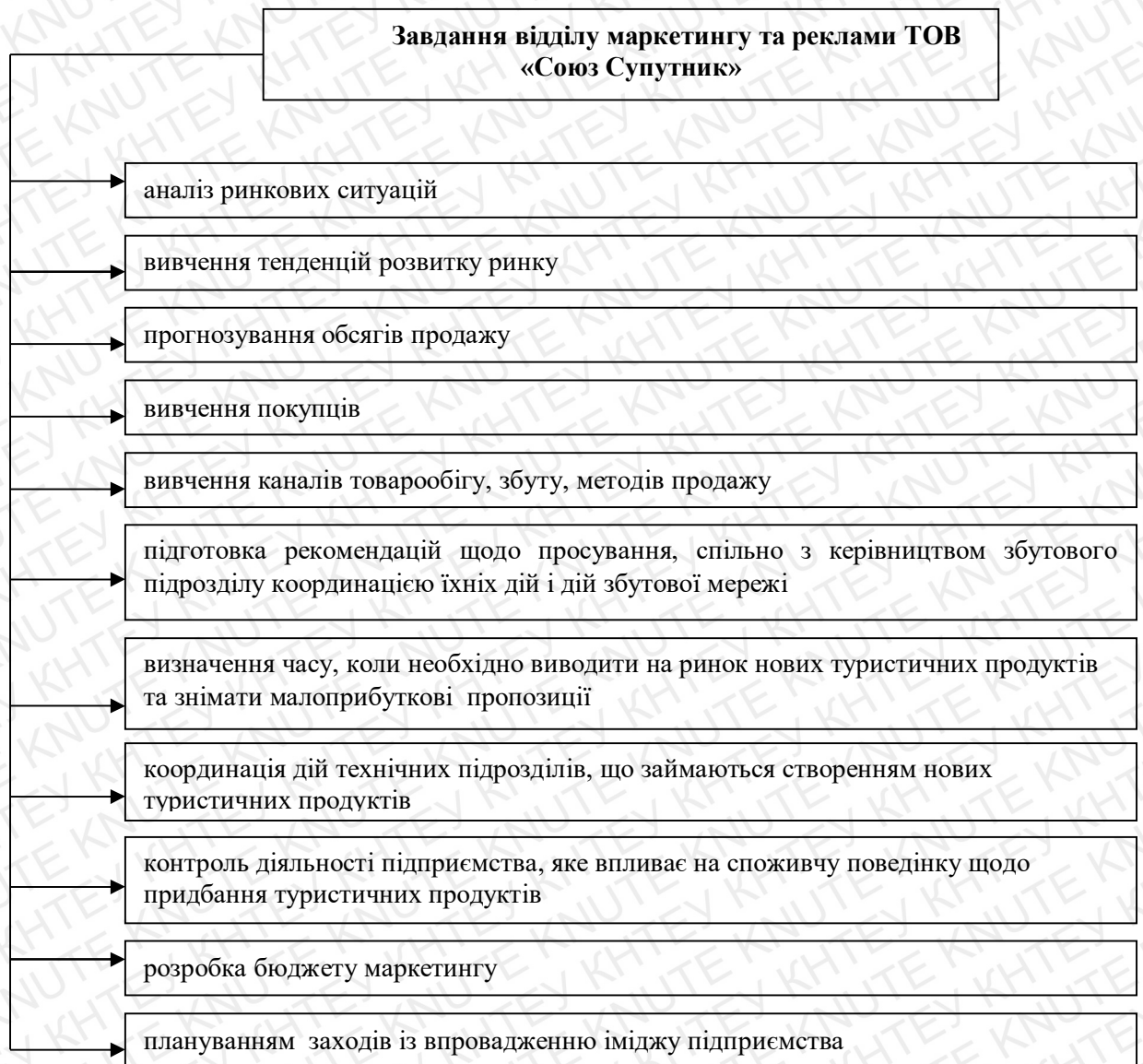


Рис.2.4. Завдання відділу маркетингу та реклами ТОВ «Союз супутник»
Джерело: складено за даними ТОВ «Союз Супутник»

Для того, щоб проаналізувати особливості регулювання асортименту послуг на ТОВ «Союз супутник», розглянемо кількість найменувань послуг, що пропонувалась протягом року, кількість нових послуг і розрахуємо коефіцієнти оновлення асортименту за останні кілька років. Результати аналізу динаміки рівня оновленості послуг приведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка рівня оновленості послуг ТОВ «Союз Супутник» за 2013-2017 рр.

Показники	Рік					Абсолютне відхилення, +,-			Відносне відхилення, %		
	2013	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
1.Кількість найменувань послуг на початок року	223	229	257	259	264	28	2	5	12,2	0,8	1,9
2.Кількість найменувань нових послуг	4	6	3	2	5	-3	-1	3	-50,0	-33,3	150,0
3.Коефіцієнт оновленості асортименту послуг	0,018	0,026	0,012	0,008	0,019	-0,015	-0,004	0,011	-55,4	-33,8	145,3

Джерело: складено на підставі інформації відділу маркетингу та реклами ТОВ «Союз супутник»

З даних таблиці 2.9 можна зробити висновок, що коефіцієнт оновленості товарного асортименту зростає. Так, у 2017 році даний коефіцієнт зріс на 145,3% у порівнянні з 2016 роком і становить 0,019.

Таким чином, щороку в асортимент туристичних послуг додається велика кількість нових найменувань. Слід зазначити, що підприємство додаючи нові види послуг, поступово вилучає старі. Отже, відділ маркетингу пропонує свої рекомендації з організації надання нових конкурентоздатних послуг в необхідній кількості й в оптимальний термін. Однак дані рекомендації рідко приймаються до уваги, оскільки керівництво підприємства вважає, що попит на певну «нову» послугу може змінитися і підприємство в такому випадку замість очікуваного прибутку одержить збитки.

Таким чином, товарна політика ТОВ «Союз Супутник» характеризується широтою асортиментних груп. По своїй природі, стратегія диференціації являє собою спробу ТОВ «Союз Супутник» представити послуги відмінні від конкуруючих, і в такий спосіб більше привабливі для

споживача із врахуванням більше низької ціни. Ключовим моментом у диференціації послуг є створення враження істотної відмінності послуги від наявних аналогів завдяки високій якості і технології надання.

Проаналізуємо цінову політику ТОВ «Союз супутник».

Витоком формування продажної ціни у ТОВ «Союз Супутник» є калькуляція. Незважаючи на докорінні зміни в системі ціноутворення через певну лібералізацію, калькуляційний метод формування цін залишається на підприємстві головним, оскільки ціна має забезпечувати покриття всіх витрат і крім цього ще й отримання прибутку. Якщо розрахована калькуляційним методом ціна вища тієї, що склалася на ринку, на підприємстві шукають шляхи зниження витрат. Приклад розрахунку вартості туру «Мальовнича Прага» наведено в таблиці 2.10.

Ціна на послуги, в тому числі і експортні, ТОВ «Союз Супутник» формується виходячи з витрат та відсотку від витрат за схемою:

для національного туру:

Ціна = Собівартість + Націнка.

для міжнародного туру:

Ціна = Собівартість + Митні витрати + Націнка.

Націнка на всі види послуг становить не менше 25%.

Як вже зазначалося вище, ціни на послуги ТОВ «Союз Супутник» є дещо нижчими, порівняно з конкурентами. Причому на підприємстві намагаються підтримувати високу якість. В ТОВ «Союз Супутник» використовується виключно затратний метод ціноутворення і при цьому не стимулюється зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності послуг, не враховується еластичність попиту, якщо попит знизиться, обсяг реалізації може виявитись недостатнім для прибуткової діяльності ТОВ «Союз Супутник» в цілому.

Розрахунок вартості туру «Мальовнича Прага»

№ з/п	Найменування статті	Вартість за одиницю		Кількість (од., доби)	Загальна вартість, грн.
		Євро*	Грн.		
1	Вартість проживання: (від умов розміщення) - 2-місний номер (у вартість виключено харчування – сніданок)	26,4	719,1	7	5033,7
2	Вартість проїзду	163,30	4448,05	2	8896,1
3	Трансфер	11	299,62	2	599,24
4	Екскурсійна програма:				
5	«Екскурсія по вечірній Празі»	3	81,72	1	81,72
6	«Оглядова екскурсія по Празі»	4	108,95	1	108,95
7	Страховання	12,6	343,21	2	686,42
8	Послуги гід-перекладача	5	139,19	1	80,25
Загальна вартість туру					15486,38

Джерело: складено на підставі інформації відділу маркетингу та реклами ТОВ «Союз супутник»

* офіційний курс НБУ на 01.08.2018 р. – 27,91 грн/Євро

Проаналізуємо організацію збуту послуг ТОВ «Союз супутник». Оперативна робота по організації збуту туристичних послуг здійснюється єдиним відділом ТОВ «Союз Супутник» - відділом збуту.

Систему дистрибуції було створено спеціально, проте не були чітко визначені пріоритети, спрямовані на максимальну ефективність та мінімальні затрати. Ефективність поточної системи дистрибуції не стала предметом ретельного аналізу. Вихідною точкою будь-якого аналізу є інформація. Відділ збуту не має ні часу, ані ресурсів, щоб зібрати таку інформацію, а потім проаналізувати її та визначити пріоритети роботи.

Поточна система збуту ТОВ «Союз Супутник» уявляє собою комбінацію двох каналів дистрибуції:

- внутрішні канали збуту;
- зовнішні (зарубіжні) канали збуту.

Розподіл послуг ТОВ «Союз Супутник» за каналами збуту представлено на рис. 2.5.

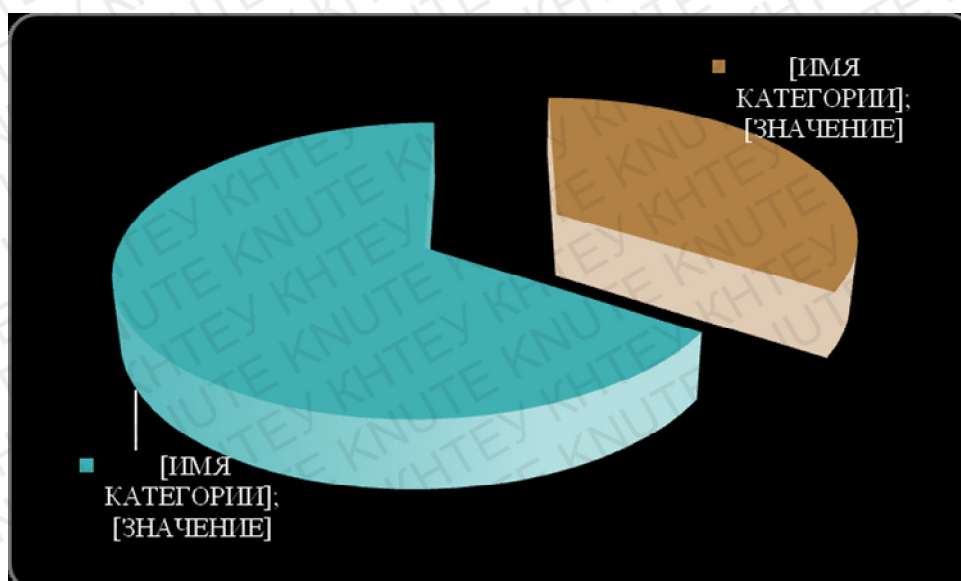


Рис. 2.5. Розподіл послуг ТОВ «Союз Супутник» за каналами збуту

Джерело: складено на підставі інформації відділу маркетингу та реклами ТОВ «Союз супутник»

Як видно з рис. 2.5, найбільша частка в структурі розподілу послуг ТОВ «Союз Супутник» за каналами збуту належить незалежним дистриб'юторам на зарубіжних ринках – 66%, власна мережа дистрибуції – 34%.

Власна мережа дистрибуції по Україні складається з мережі філій та представництв. Завдання незалежних дистриб'юторів ТОВ «Союз Супутник» - організація ефективної діяльності по забезпеченню товаропровідної мережі, критерії ефективності - якісне і кількісне покриття торгівельних точок на даній території зарубіжного ринку.

Щодо політики маркетингових комунікацій, то аналіз використання коштів на різні рекламні засоби ТОВ «Союз Супутник» наведено в табл. 2.11.

Загальна сума рекламних витрат ТОВ «Союз Супутник» в 2017 році становила 76,5 тис.грн. Впродовж усього досліджуваного періоду найбільшу частку в структурі витрат на рекламну діяльність ТОВ «Союз Супутник» займали витрати на: виставки (35,42% у 2017 р.), PR-заходи (14,9% у 2017 р.).

Таблиця 2.11

**Структура витрат на маркетингові комунікації ТОВ «Союз Супутник»
за 2013-2017 рр.**

Засоби реклами	2013 рік		2014 рік		2015 рік		2016 рік		2017 рік	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Реклама в пресі	10,2	28,90	15,8	31,23	18,7	32,19	27,6	21,25	10,8	14,12
Поліграфічна реклама	9,0	25,50	12,2	24,11	13,5	23,24	19,4	14,93	9,1	11,90
Виставки	5,4	15,30	9,1	17,98	10,5	18,07	38,2	29,41	27,1	35,42
Інтернет	1,2	3,40	2,1	4,15	2,4	4,13	7,6	5,85	3,4	4,44
Персональні продажі	1,9	5,38	2,6	5,14	3,2	5,51	8,6	6,62	8,9	11,63
Стимулювання збуту	2,7	7,65	3,2	6,32	3,6	6,20	8,9	6,85	5,8	7,58
PR - заходи	4,9	13,88	5,6	11,07	6,2	10,67	19,6	15,09	11,4	14,90
Всього	35,3	100	50,6	100	58,1	100	129,9	100	76,5	100

Джерело: складено на підставі даних відділу маркетингу та реклами ТОВ «Союз супутник»

Проаналізувавши комунікаційну діяльність ТОВ «Союз супутник», можна стверджувати, що ТОВ «Союз Супутник» є достатньо активним учасником комунікаційних процесів, які дозволяють висвітлювати діяльність підприємства, доводити інформацію до потенційних споживачів і отримувати бажаний результат від проведення рекламної компанії.

Отже, узагальнюючи підсумки даного підрозділу роботи, можна зробити висновки, що ТОВ «Союз Супутник» реалізує у своїй діяльності комплекс маркетингу (розробка й виробництво послуг виходячи з вивчення попиту й кон'юнктури ринку, аналіз цін конкурентів, організація збуту, реклама і стимулювання збуту тощо), проте маркетингова діяльність має наступні недоліки: асортиментна політика ТОВ «Союз Супутник» характеризується стабільністю, значним оновленням, проте має консервативний характер, оскільки оновлення асортименту здійснюється в рамках існуючих товарних груп; у комунікаційній діяльності ТОВ «Союз Супутник» майже не використовується зовнішня реклама, реклама в Інтернеті (окрім ведення сайту). По-друге, недостатній рівень інвестування

коштів в активні маркетингові заходи із просування торгових марок на ринку, передусім брендинг. З метою удосконалення комунікаційної політики ТОВ «Союз Супутник» має діяти у напрямку розширення виставкової діяльності. Широка участь у спеціалізованих галузевих виставках надасть можливість сформувати нову клієнтську базу, підвищити попит на послуги за рахунок сформованої репутації, сприятиме укладанню нових довгострокових угод, а отже і вплине на підвищення рівня обізнаності про бренд ТОВ «Союз супутник».

ТОВ «Союз Супутник» слід більше зусиль спрямувати на управління громадською думкою, представленою на Інтернет-форумах, і висвітлення подій в Інтернет-новинах, тим більше, що це - один з найменш витратних методів управління точками контакту з брендом. Пропонується маркетологу ТОВ «Союз Супутник» відслідковувати та аналізувати усі відгуки та обговорення, які зустрічаються на форумах та спеціалізованих блогах, працювати над негативними відгуками та усувати їх, надавати вичерпну та достовірну інформацію у разі дезінформації тощо.

Також, ТОВ «Союз Супутник» пропонується використовувати директ - мейл - пряму поштовою розсилку, як одного із заходів персонального продажу своїх послуг. В основному вона спрямована на постійних споживачів і партнерів компанії. Також підприємству необхідно розширювати рекламну діяльність підприємства. Пропонується використовувати такі засоби рекламування послуг ТОВ «Союз Супутник» як: реклама на відеоборді та реклама у громадському транспорті.

2.3.Оцінка ефективності формування маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник»

Маркетингова стратегія діяльності ТОВ «Союз Супутник» полягає в розширенні зони реалізації послуг, впровадженні нових видів послуг, підвищенні якості послуг тощо.

Для виміру результативності маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» пропонуємо застосовувати показник «маркетингова віддача» як відношення чистого доходу до витрат, понесених на маркетингові заходи; «прибутковість (збитковість) маркетингових заходів» як відношення чистого прибутку (збитку) до витрат, понесених на маркетингові заходи.

Вважаємо за доцільне ефективність реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» вимірювати сукупністю таких показників: дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги на кінець року (ДЗ); чистий дохід від реалізації продукції (ЧД); валовий прибуток (ВП); тривалість обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (Тдз); маркетингові витрати (МВ); частка маркетингових витрат у витратах підприємства (ПВмв); маркетингова віддача (МВд); прибутковість (збитковість) маркетингових заходів (П(З)мз).

Характеристика ефективності маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» наведено в таблиці 2.12.

При аналізі показників спостерігається поступове зростання до 2016 року величини дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи і послуги на ТОВ «Союз супутник». В 2017 році відбувається зменшення даного показника на 474,9 тис.грн. Тривалість обороту дебіторської заборгованості ТОВ «Союз Супутник» до 2016 року, збільшувалася, а в 2016 зменшилася. В 2017 рр. тривалість обороту дебіторської заборгованості ТОВ «Союз Супутник» зростала, тобто кошти, вкладені у розрахунки, обертаються довше. Підприємству варто більш ретельно перевіряти своєчасність та повноту розрахунків із дебіторами в разі наступної оплати або переходити на попередню оплату.

Таблиця 2.12

Оцінка результатів маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник»

за 2013-2017 рр.

Показники	Рік					Абсолютне відхилення, +,-		
	2013	2014	2015	2016	2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	0,9	276,1	327,2	478,4	3,5	51,1	151,2	-474,9
Чистий дохід, тис. грн.	2208,1	2770,1	3048,4	2325,1	3746,4	278,3	-723,3	1421,3
Валовий прибуток, тис. грн.	2134,4	2630,2	2884,6	-2190	3407,3	254,4	-5074,6	5597,3
Тривалість обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги з, дні	6,12	6,48	7,21	1,07	1,82	0,73	-6,14	0,75
Маркетингові витрати, тис. грн.	35,3	50,6	58,1	129,9	76,5	7,5	71,8	-53,4
Частка маркетингових витрат у витратах підприємства, %	37,58	29,88	29,49	3,8	17,49	-0,39	-25,69	13,69
Маркетингова віддача, %	5,94	5,44	5,98	3,84	4,67	0,54	-2,14	0,83
Прибутковість (збитковість) маркетингових заходів, %	0,013	0,016	0,017	-0,046	0,017	0,001	-0,063	0,064

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства (Додаток В)

В 2017 році також відбувається зростання чистого доходу ТОВ «Союз Супутник» на 1421,3 тис.грн, що свідчить про зростання масштабності діяльності підприємства.

ТОВ «Союз Супутник» мав найбільшу питому вагу витрат на маркетингові заходи у загальних витратах підприємства (37,58 %) у 2013 р., однак це не призвело до досягнення максимальних значень прибутковості маркетингових заходів. В 2017 році питома вага витрат на маркетингові заходи у загальних витратах підприємства склала 17,49 %.

Розрахувавши показники ефективності маркетингової стратегії, варто зазначити, що позитивні показники прибутковості (збитковості) маркетингових заходів за 2013–2017 рр. свідчать про задовільні фінансові результати реалізації маркетингової політики на ТОВ «Союз супутник».

Для більш повного результату маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України, розрахуємо коефіцієнти конкурентоспроможності підприємства, за методикою Белоусова В.Л. [7], заснованої на окремих елементах маркетингу (продукт, ціна, доведення

продукту до споживача, просування продукту) і на системі показників ділової активності та ефективності компанії (Додаток Г).

За допомогою запропонованої методики проведемо розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «Союз Супутник» для аналізу конкурентоспроможності маркетингової діяльності ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України:

Спочатку проведемо розрахунок коефіцієнтів за елементами комплексу маркетингу:

1. Коефіцієнт ринкової частки ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України розрахуємо за формулою 2.1 [7]:

$$\text{КРД} = \text{ОП} / \text{ЗОПР} \quad (2.1)$$

де ОП – обсяг продажів ТОВ «Союз супутник», 3746,4 тис.грн.;

ЗОПР - загальний обсяг продажів на туристичному ринку України, на підставі даних Державного комітету статистики України, склав 16109,1 млн.грн [60].

$\text{КРД} = 3,7464 / 16109,1 = 0,00023$ (0,023%), показує частку, займану ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України.

2. Коефіцієнт зміни обсягу продажів ТОВ «Союз Супутник» розрахуємо за формулою 2.2 [7]:

$$\text{КЗОП} = \text{ОПКОП}_{2017} / \text{ОПКОП}_{2016} \quad (2.2)$$

де ОПКОП - обсяг продажів ТОВ «Союз Супутник» за 2016 рік, 2325,1 тис.грн.;

ОПНОП - обсяг продажів ТОВ «Союз Супутник» за 2017 рік, 3746,4 тис.грн.

$\text{КЗОП} = 3746,4 / 2325,1 = 1,61$, показує зростання конкурентоспроможності ТОВ «Союз Супутник» за рахунок зростання обсягу продажів на туристичному ринку України.

3. Коефіцієнт доведення товарів до споживача обчислюється за формулою 2.3 [7]:

$$\text{КС} = \text{КЗОП} * \text{ЗСБкоп} / \text{ЗСБноп} \quad (2.3)$$

де КЗОП - коефіцієнт зміни обсягу продажів ТОВ «Союз супутник», 1,61;

ЗСБкоп - сума витрат на функціонування системи стимулювання збуту ТОВ «Союз Супутник» в 2017 році, 5,8 тис.грн;

ЗСБноп - сума витрат на функціонування системи стимулювання збуту ТОВ «Союз Супутник» за 2016 рік, 8,9 тис.грн.

$КС = 1,61 * (5,8 / 8,9) = 1,05$, показує підвищення конкурентоспроможності маркетингової діяльності ТОВ «Союз Супутник» за рахунок поліпшення збутової діяльності на туристичному ринку України.

4. Коефіцієнт основної діяльності ТОВ «Союз Супутник» розрахуємо за формулою 2.4 [7]:

$$\text{КрекД} = (\text{КЗОП} * \text{ЗРДкоп.}) / \text{ЗРДноп} \quad (2.4)$$

де ЗРДкоп. - витрати на рекламну діяльність ТОВ «Союз Супутник» за 2017 рік, 50,4 тис.грн.;

ЗРДноп - витрати на рекламну діяльність ТОВ «Союз Супутник» за 2016 рік, 92,8 тис.грн.

$\text{КрекД} = 1,61 * 50,4 / 92,8 = 0,87$, характеризує зниження конкурентоспроможності ТОВ «Союз Супутник» за рахунок зниження ефективності рекламної діяльності.

5. Коефіцієнт використання персональних продажів ТОВ «Союз Супутник» розрахуємо за формулою 2.5 [7]:

$$\text{Квпей} = (\text{КЗОП} * \text{ЗПТА}_{2017}) / \text{ЗПТА}_{2016} \quad (2.5)$$

де ЗПТА₂₀₁₇ - сума витрат ТОВ «Союз Супутник» на оплату праці торгового персоналу в 2017 році, 8,9 тис.грн.;

ЗПТА₂₀₁₆ - сума витрат ТОВ «Союз Супутник» на оплату праці торгового персоналу в 2016 році, 8,6 тис.грн.

$\text{Квпей} = (1,61 * 8,9) / 8,6 = 1,66$, характеризує прагнення ТОВ «Союз Супутник» до зростання конкурентоспроможності за рахунок зростання персональних продажів торгового персоналу.

6. Коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю ТОВ «Союз

«Супутник» розрахуємо за формулою 2.6 [7]:

$$Квзг = (КЗОП * ЗР_{2017}) / ЗР_{2016} \quad (2.6)$$

де $ЗР_{2017}$ - витрати на зв'язку з громадськістю ТОВ «Союз Супутник» в 2017 році, 11,4 тис.грн.

$ЗР_{2016}$ - витрати на зв'язку з громадськістю ТОВ «Союз Супутник» в 2016 році, 19,6 тис.грн.

$Кісо = 1,61 * 11,4 / 19,6 = 0,93$, характеризує зниження конкурентоспроможності ТОВ «Союз Супутник» за рахунок зниження ефективності зв'язку з громадськістю.

Підсумовуючи перераховані вище коефіцієнти і знаходячи середньоарифметичну величину, визначимо підсумковий показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності ТОВ «Союз Супутник» за формулою 2.7 [7]:

$$К_{\Sigma} = \Sigma КМТК / n \quad (2.7)$$

де $К_{\Sigma}$ - коефіцієнт маркетингового тестування компанії (КМТК).

n - загальне число показників чисельника, в нашому випадку = 6.

$$КМТК = (0,00023 + 1,61 + 1,05 + 0,87 + 1,66 + 0,93) / 6 = 1,02.$$

Розрахунки загально фінансових коефіцієнтів ТОВ «Союз Супутник» за 2017 р. наведено в табл. 2.2 та 2.3.

Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ) = 0,76

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (КЗВК) = -0,31

Проведемо остаточний розрахунок конкурентоспроможності маркетингової діяльності ТОВ «Союз Супутник» за формулою 2.8 [7]:

$$КП = КМТК * КПЛ * КЗВК \quad (2.8)$$

$$КП = 1,02 * 0,76 * -0,31 = -0,24.$$

Результати розрахунків внесемо в таблицю 2.13.

Показник конкурентоспроможності ТОВ «Союз Супутник» дорівнює -0,24 і свідчить про те, що ТОВ «Союз Супутник» відноситься до групи компаній «Ті, що зайняли ринкову нішу» (див. матрицю в Додатку Г).

Таблиця 2.13

Показники, що характеризують конкурентоспроможність маркетингової діяльності ТОВ «Союз Супутник» у 2017 р.

Показники	Підсумкове значення
Коефіцієнт маркетингового тестування компанії (КМТК)	1,02
Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ)	0,76
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (КЗВК)	-0,31
Всього показник конкурентоспроможності (КП)	-0,24

Джерело: складено автором

Ця група підприємств обслуговує маленький ринковий сегмент, котрий інші учасники конкуренції не бачать або не сприймають в розрахунок. Для них характерний високий рівень спеціалізації. Коло клієнтів обмежене, але характерний високий рівень цін. В своїй діяльності підприємства максимально залежать від клієнтів та опираються на них [7].

Для аналізу ефективності управління маркетинговою стратегією ТОВ «Союз Супутник» проведемо оцінку результативності маркетингової стратегії підприємствана основі аналізу ступеня досягнення запланованих показників всієї діяльності підприємства. Для оцінки результативності маркетингової стратегіїТОВ «Союз Супутник» за даним підходом доцільно використовувати методику індексного нормування оцінки результативності (МІНОР).

Відповідно до МІНОР вся сукупність ключових показників в рамках маркетингової діяльності перетворюється з абсолютних значень в відносні, а саме - в ланцюгові темпи зростання даних показників. У цьому полягає «динамічна» компонента моделі, тобто, при вимірюванні результативності маркетингової діяльності акцент робиться на величину приросту даного показника, а не на його досягнутому абсолютному рівні. Крім того, це дозволяє зробити «згортання» розмірних показників [20].

Нормативність МІНОР полягає в тому, що бажані рівні зміни показників результативності, а отже, і їх пріоритетність встановлюються суб'єктом управління за допомогою ранжирування всієї сукупності показників за принципом переваги темпу зростання даного показника в

системі. Ранжування дозволяє висловити динаміку показників в їх взаємному відношенні, тобто, дозволяє оцінити властивість системи, котра жодним з показників окремо оцінено бути не може.

Таким чином, вимір результативності маркетингової діяльності набуває формалізовану основу: мірою результативності в розглянутому інтервалі часу виступає ранжируваний ряд оцінок темпів зростання певного набору показників. Ранжируваний ряд темпів зростання показників характеризує нормативно встановлений набір варіантів взаємодії структурних елементів маркетингової діяльності [20].

Складність застосування МІНОР полягає у визначенні переліку показників для оцінки результативності маркетингової діяльності. Пропонується наступний варіант ранжирування фактичних показників результативності ТОВ «Союз Супутник» (табл. 2.14). Обґрунтування такого переліку показників наведено нижче.

Таблиця 2.14

**Ранжування фактичних показників результативності
ТОВ «Союз супутник»**

Показник результативності	Еталон*	Роки		
		2015	2016	2017
Продуктивність праці, тис.грн. / чол	1	1900,64	2003,28	2027,32
Середня заробітна плата, грн.	2	3565,1	3976,1	4653,7
Кількість навчених співробітників маркетинговим технологіям, чол.	3	12	14	10
Кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій, шт	4	73	113	163
Середній час усунення відмов, ч.	5	1,24	1,37	1,15
Витрати, грн/1од.п.	6	1100,8	1238,2	1589,2
Плинність кадрів, %	7	9,9	5,8	9
Бальна оцінка рівня післяпродажного обслуговування послуг, бали	8	4,61	4,49	3,4
Кількість браку послуг, шт.	9	98	68	60
Затримка замовлення, шт.	10	384	570	308

Джерело: складено автором

* Вибір еталону здійснено автором та обґрунтовано нижче

Узагальнюючим показником результативності праці є його продуктивність, що характеризує обсяги випущеної продукції або вироблених послуг на одиницю витрат праці. Підвищення даного показника

шляхом ефективного використання всіх видів ресурсів на 3,2% є однією з цілей ТОВ «Союз Супутник» на 2018 р. Під зростанням продуктивності праці мається на увазі економія витрат праці (робочого часу) на виготовлення одиниці продукції/послуги або додаткові обсяги виробленої продукції/послуги на одиницю часу. Тому даний показник ставимо на перше місце.

На друге місце поставимо середньомісячну заробітну плату, оскільки виконання оптимального співвідношення між зростанням продуктивності і середньомісячної заробітної плати означає, що підприємство ефективно використовує наявні ресурси, і той ефект, який виходить за рахунок підвищення продуктивності праці, може бути використаний для розвитку підприємства.

Для того щоб кожен співробітник розумів, що таке маркетингова діяльність і необхідність її впровадження, потрібно проводити навчання персоналу основам маркетингових технологій, тому кількість навчених співробітників основам маркетингових технологій ставимо на третє місце.

Одним з принципів маркетингової діяльності є залучення персоналу. Оцінити ступінь залученості дозволяє такий показник, як кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій. Даний показник ставимо на четверте місце.

На п'ятому місці розташуємо середній час усунення відмов, зниження якого було однією з цілей ТОВ «Союз Супутник» в 2017 р.

На шосте місце поставимо собівартість витрат на одиницю послуги. Даний показник є частиною вартості продукції (послуги), зниження якого підвищує конкурентоспроможність і, отже, стимулює розширення ринку збуту і збільшенню прибутку.

На сьоме місце поставимо один з цільових показників - плинність кадрів.

Основним якісним показником роботи підприємства є бальна оцінка стану післяпродажного обслуговування послуг - восьме місце.

Дев'яте і десяте місця займають також цільові показники - кількість браку послуг і затримка замовлення.

Проведемо ранжування показників за темпами зростання. Ранжування проведено на основі динаміки показників ТОВ «Союз Супутник» у 2016-2017 рр. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Ранжування фактичних показників результативності ТОВ «Союз Супутник» за темпами зростання

Показник результативності	Еталон	2016		2017	
		Темп, %	Ранг	Темп, %	Ранг
Продуктивність праці, тис.грн. / чол	1	1,054	7	1,012	5
Середня заробітна плата, грн.	2	1,115	5	1,17	4
Кількість навчених співробітників основам маркетингових технологій, чол.	3	1,167	3	0,714	9
Кількість впроваджених раціоналізаторських пропозицій, шт	4	1,548	1	1,442	2
Середній час усунення відмов, ч.	5	1,105	6	0,829	7
Витрати, грн/1од.п.	6	1,125	4	1,283	3
Плинність кадрів, %	7	0,586	10	1,552	1
Бальна оцінка рівня післяпродажного обслуговування, бали	8	0,974	8	0,757	8
Кількість браку послуг, шт.	9	0,694	9	0,882	6
Затримка замовлення, шт.	10	1,484	2	0,54	10
Коефіцієнт рангової кореляції за відхиленнями, Квідх		0,2		0,285	
Коефіцієнт рангової кореляції по інверсіям, Кінв		0,111		0,156	
Результативність, Р		0,333		0,71	

Джерело: складено автором

* Вибір еталону здійснено автором та обґрунтовано вище

Математично забезпечити вимірювання близькості двох рангових упорядкувань темпів зростання (еталонного і фактичного) дозволяють коефіцієнти рангової кореляції Спірмена (за відхиленнями) і Кендалла (по інверсія). За допомогою цих коефіцієнтів можна оцінити близькість одного рангового ряду до іншого, прийнятого за еталон, на інтервалі від +1 до -1.

Позитивні значення оцінок даних коефіцієнтів кореляції характеризують такий режим системи, при якому продовжується зростання рівня реалізації функцій. Негативні значення тих же оцінок відображають ситуацію, коли режим системи починає діяти проти рівня реалізації функцій, знижувати його.

Розрахуємо коефіцієнт рангової кореляції за відхиленнями (Спірмена) за такою формулою:

$$K_{\text{відх}} = 1 - 6 \cdot \frac{\sum d_i^2}{n \cdot (n^2 - 1)} \quad (2.9)$$

де n - кількість значень змінних;

d_i^2 - сума квадратів різниць рангів.

Для розрахунку суми квадратів різниць рангів побудуємо допоміжну табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Допоміжна таблиця для розрахунку суми квадратів різниць рангів

№	Значення А	Ранг А	Значення В	Ранг В	d (ранг А–ранг В)	d ²
1	1	1	7	7	-6	36
2	2	2	5	5	-3	9
3	3	3	3	3	0	0
4	4	4	1	1	3	9
5	5	5	6	6	-1	1
6	6	6	4	4	2	4
7	7	7	10	10	-3	9
8	8	8	8	8	0	0
9	9	9	9	9	0	0
10	10	10	2	2	8	64
Сума		55		55	0	132

Зробимо ранжування значень А і В і їх ранги занесемо в колонки «Ранг А», «Ранг В». Далі розрахуємо різниці між рангами А і В (колонка d). Потім зведемо кожну різницю d в квадрат (колонка d²) і підраховуємо суму квадратів.

$$K_{2016} = 1 - 6 \cdot \frac{132}{10 \cdot (10^2 - 1)} = 0,2$$

$$K_{2017} = 1 - 6 \cdot \frac{118}{10 \cdot (10^2 - 1)} = 0,285$$

Розрахуємо коефіцієнт рангової кореляції по інверсія (Кендалла) за формулою:

$$(2.10)$$

де n - кількість значень змінних; R - сума рангів.

Для того щоб розрахувати суму рангів побудуємо допоміжну табл.

2.17.

Таблиця 2.17

Допоміжна таблиця для розрахунку суми рангів

Ранг А	Ранг Б	Кількість рангів	Всього, R
1	7	10,8,9	3
2	5	6,10,8,9	4
3	3	6,4,10,8,9	5
4	1	6,4,10,8,9,2	6
5	6	10,8,9	3
6	4	10,8,9	3
7	10	-	0
8	8	9	1
9	9	-	0
10	2	2	0
Сума			25

В першому стовпці якої наводиться еталонне ранжування показників результативності, у другому стовпці - фактичне ранжування показників. Беремо значення рангу, що стоїть на другому стовпці на першому місці - 7, серед нижчєрозміщєних значєнь є три ранги (10, 8, 9), що перевищують 7. Для другого рангу 5 аналогічний підрахунок дає число 4, і т. д

$$K_{\text{інв}2016} = \frac{4 \cdot 25}{10 \cdot (10^2 - 1)} - 1 = 0,111$$

$$K_{\text{інв}2017} = \frac{4 \cdot 26}{10 \cdot (10^2 - 1)} - 1 = 0,156$$

Оцінка, побудована на інверсіях, визначає структурну динаміку

кінцевих результатів маркетингової діяльності. Оцінка структурного боку режиму маркетингової діяльності показує ефективність порівнюваних режимів.

Узагальнена оцінка результативності, отримана на підставі двох оцінок кореляції (за відхиленнями і по інверсія), визначається за формулою:

$$P = \frac{(1 + K_{\text{відх}}) * (1 + K_{\text{інв}})}{4} \quad (2.11)$$

де $K_{\text{відх}}$ - коефіцієнт рангової кореляції за відхиленнями;

$K_{\text{інв}}$ - коефіцієнт рангової кореляції по інверсія.

$$P_{2016} = \frac{(1 + 0,2) * (1 + 0,111)}{4} = 0,333$$

$$P_{2017} = \frac{(1 + 0,285) * (1 + 0,156)}{4} = 0,371$$

Коефіцієнт P змінюється в діапазоні від 0 до 1. Збіг фактичного і заданого в динамічному нормативі порядку показників свідчить про найвищий рівень реалізації цілей маркетингової стратегії.

Щоб мати можливість змістовної інтерпретації отриманих даних по результативності маркетингової стратегії, необхідно унормувати позитивну складову підсумкової результативності на інтервалі $[0,25; 1]$ за допомогою наступної формули:

$$P^* = \frac{P_i - P_{\min}}{P_{\max} - P_{\min}} * 100 \quad (2.12)$$

де P^* - вторинне нормування значення P і;

P_i - значення коефіцієнта результативності, що підлягає вторинному нормування;

$\max P_i$, $\min P$ - максимальне і мінімальне значення коефіцієнта результативності на нормованому інтервалі, відповідно.

$$P_{2016}^* = \frac{0,33 - 0,25}{1 - 0,25} * 100 = 11,1\%$$

$$P_{2017} = \frac{0,371 - 0,25}{1 - 0,25} * 100 = 16,1\%$$

Позитивна результативність маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» складає 11,1% у 2016 році та 16,1% у 2017 р. (рис.2.6).

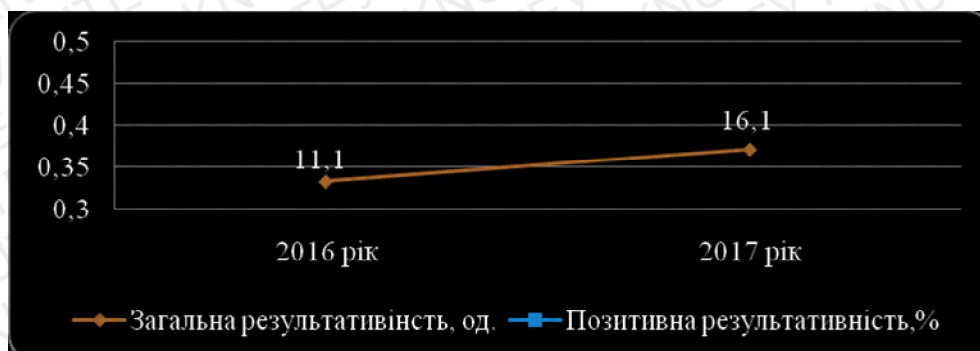


Рис.2.6. Крива результативності маркетингової стратегії ТОВ «Союз супутник»

Як видно з розрахунків і рис.2.6, за аналізований період спостерігається зростання результативності маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» на 5%.

Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності ТОВ «Союз Супутник» можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії;
- орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції;
- відсутність ефективно сформованої служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів;
- недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями послуг компанії.

З методологічної точки зору, причиною усіх вище наведених недоліків

і недоглядів є недорозуміння й ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу і маркетингу-менеджменту в управлінні підприємством. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинне бути реорганізація служби маркетингу та реклами, що складається зі спеціалістів-маркетологів досить високої кваліфікації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. ТОВ «Союз Супутник» працює на ринку туристичних послуг України з 1998 року. ТОВ «Союз Супутник» років успішно працює в сфері туристичних послуг і пропонує своїм клієнтам найякісніший сервіс та різноманітні тури по країнах Європи та світу. Зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 1,06 у 2015 році до 0,76 у 2017 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності підприємства ТОВ «Союз Супутник» та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів. Фінансовий стан підприємства є проблемний. Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Союз Супутник» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком ТОВ «Союз Супутник» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

2. Організацією маркетингової діяльності на підприємстві займається відділ маркетингу та реклами. Розрахувавши показники ефективності маркетингової стратегії, варто зазначити, що позитивні показники прибутковості (збитковості) маркетингових заходів за 2013–2017 рр. свідчать про задовільні фінансові результати реалізації маркетингової політики на ТОВ «Союз супутник».

3. Для більш повного результату маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України, розраховано коефіцієнти конкурентоспроможності підприємства, за методикою Білоусова В.Л. Показник конкурентоспроможності ТОВ «Союз Супутник» дорівнює -0,24 і свідчить про те, що ТОВ «Союз Супутник» відноситься до групи компаній «Ті, що зайняли ринкову нішу». Ця група підприємств обслуговує маленький ринковий сегмент, котрий інші учасники конкуренції не бачать або не сприймають в розрахунок. Для них характерний високий рівень спеціалізації. Коло клієнтів обмежене, але характерний високий рівень цін. В своїй діяльності підприємства максимально залежать від клієнтів та опираються на них. Для оцінки результативності маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» використано методику індексного нормування оцінки результативності (МІНОР). За аналізований період спостерігається зростання результативності маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» на 5%.

Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності ТОВ «Союз Супутник» можна назвати наступні: відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції; відсутність ефективно сформованої служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю; відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів; недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту; відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями послуг компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГА ТОВ «СОЮЗ СУПУТНИК»

3.1. Розробка основних елементів маркетингових досліджень ТОВ «Союз Супутник»

Маркетингова діяльність ТОВ «Союз Супутник» спрямована на встановлення конкретних поточних і, головним чином, довготривалих стратегічних цілей, визначення шляхів їх досягнення, а також реальних джерел ресурсів господарської діяльності і звичайно досягнення необхідного рівня рентабельності. На сьогоднішній день стан маркетингу в туристичній галузі досить неоднозначний, але ясно, що маркетинг є важливим і невід'ємним інструментом розвитку туристичній бізнесу.

Процес розробки і реалізації маркетингових стратегій в будь-якій компанії, в тому числі і ТОВ «Союз супутник», унікальний. Неможливо створити універсальні маркетингові програми і використовувати їх у всіх без винятку компаніях і організаціях.

В даний час продуктовий портфель ТОВ «Союз Супутник» представлений наступними позиціями:

- пляжний і гірськолижний відпочинок;
- круїзи і екзотика;
- дитячий і студентський відпочинок;
- корпоративний відпочинок;
- екскурсійні тури по Україні та за кордон.

Невизначеність зовнішнього середовища і суперечливі тенденції розвитку туристичній ринку [5] зажадали від ТОВ «Союз Супутник» визначення маркетингової стратегії і чіткого позиціонування компанії на регіональному ринку.

У роботах вітчизняних і зарубіжних авторів [1, 5, 14] досить детально розглянуті питання формування та розвитку маркетингових стратегій. Однак, визнаючи важливість виконаних досліджень, слід зазначити, що залишається ряд неохоплених емпіричних проблем, пов'язаних зі специфікою розробки маркетингової стратегії підприємства, що здійснює діяльність в сфері туристичних послуг.

Формування маркетингової стратегії - це досить складний процес, особливого для малого підприємства, в зв'язку з відсутністю досвіду стратегічного маркетингового планування. Методом «формалізації» даного процесу є моделювання, яке дозволяє визначити оптимальний варіант стратегічного напрямку без розпилення внутрішніх коштів компанії [24]. Для цього в рамках портфельного аналізу розроблений цілий ряд спеціальних моделей і матриць.

Проведемо оцінку основних факторів діяльності ТОВ «Союз Супутник» та мінімальну оцінку зовнішніх та внутрішніх можливостей і загроз. Даний розрахунок дасть можливість визначити, яку стратегію доцільно застосувати підприємству у подальшій діяльності, що забезпечить покращення фінансового стану підприємства та його розвиток: «максі-максі» (стратегія, котра використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей), «максі-міні» (використовуються сильні сторони для знешкодження маркетингових загроз), «міні-максі» (стратегія, що спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання маркетингових можливостей) чи стратегія «міні-міні» (мінімізація слабостей підприємства та потенційних маркетингових загроз).

Із розрахунку табл. 3.1 можна зробити висновок, що оцінка діяльності ТОВ «Союз Супутник» практично по всім показникам вища, ніж оцінка конкурентів, а саме прибутковість, репутація, продуктивність, фінансові ресурси, дослідження та виробництво новинок та соціальна відповідальність.

Таблиця 3.1

Оцінка основних факторів діяльності ТОВ «Союз супутник»

№ з/п	Фактори	Оцінка (0 – 10 балів)									
		ПП «TezTour		ТОВ «Пілігрим-М»		ТОВ «GTO Travel»		ТОВ «NEWS Travel»		ТОВ «Союз супутник»	
		КС	АКС	КС	АКС	КС	АКС	КС	АКС	КС	АКС
1	Прибутковість	5	-4	7	-2	7	-2	8	-1	9	1
2	Рентабельність	5	-4	7	-2	8	-1	7	-2	9	1
3	Продуктивність	7	-1	6	-2	6	-2	7	-1	8	1
4	Послуги	6	-2	7	-1	7	-1	8	0	8	0
5	Фінансові ресурси	6	-2	6	-2	7	-1	7	-1	8	1
6	Виробничі потужності	5	-2	7	0	6	-1	6	-1	7	0
7	Дослідження і виробництво новинок	5	-3	6	-2	6	-2	6	-2	8	2
8	Організація діяльності	6	-1	7	0	6	-1	7	0	7	0
9	Трудові ресурси	6	-1	7	0	6	-1	7	0	6	-1
10	Соціальна відповідальність	4	-4	6	-2	7	-1	7	-1	8	1
Конкур.сума / абсол. конкур. сума		55	-22	66	-13	66	-13	70	-9	78	6

*КС – конкурентна сума *АКС – абсолютна конкурентна сума

Джерело: складено автором за даними відділу маркетингу та реклами підприємства

Деякі показники (продукція, виробничі потужності та організація діяльності) ТОВ «Союз Супутник» співпадають з найближчими конкурентами. Негативним моментом є погіршення організації діяльності у порівнянні з ТОВ «NEWS Travel». Для покращення ситуації необхідно керівництву більш продуктивно організувати діяльність підприємства та забезпечити контроль над виконанням поставлених задач. Проведемо оцінку зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Союз Супутник» (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Союз Супутник»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Мі	Рмі	Мі * Рмі	Фактори	Зі	Рзі	Зі * Рзі
Зростання грошових доходів населення	10	0,3	3,0	Зменшення грошових доходів	10	0,7	7,0

				населення			
--	--	--	--	-----------	--	--	--

Продовження таблиці 3.2

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Mi	Pmi	Mi * Pmi	Фактори	Zi	Pzi	Zi * Pzi
Вихід на нові ринки збуту	7	0,7	4,9	Скорочення існуючих ринків збуту	7	0,3	2,1
Поява нових технологій	3	0,3	0,9	Відсутність нових технологій	3	0,2	0,6
Зниження торгових і митних бар'єрів	4	0,2	0,8	Збільшення торгових і митних бар'єрів	4	0,8	3,2
Ослаблення позицій фірми-конкурента	7	0,6	4,2	Посилення позицій фірми-конкурента	7	0,4	2,8
Зниження податкового тиску	8	0,1	0,8	Збільшення податкового тиску	8	0,9	7,2
Разом			14,6	Разом			22,4

Mi – оцінка можливостей; Zi – оцінка загроз; Pmi – імовірні можливості; Pzi – імовірні загрози

Джерело: складено автором

Визначивши зовнішні можливості (14,6) та зовнішні загрози (22,4) можна зробити висновок, що загрози перевищують можливості ($14,6 < 22,4$), а переваг більше, ніж слабких сторін. Завдяки цьому розрахунку можна визначити стратегію, котру необхідно застосовувати підприємством для виживання на ринку. У даному випадку доцільно застосовувати стратегію «максі-міні» (рис.3.1).

	$\Pi > C$	$\Pi < C$
$M > 3$		
$3 > M$	Стратегія «максі-міні»	

Рис. 3.1. Стратегія ТОВ «Союз супутник»

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «Союз Супутник» необхідно застосовувати стратегію «Максі - міні» або стратегію, яка використовує сильні сторони для

знешкодження маркетингових загроз. Тобто використовуються сильні сторони підприємства для нейтралізації загроз, а не для зростання підприємства, тобто передбачається перехід до позиційної оборони. Більше зусиль підприємство має спрямувати на стримування наступів конкурентів і підготовки активних дій у майбутньому.

Для визначення корпоративної стратегії ТОВ «Союз Супутник» нами було прийнято рішення використовувати широковідому матрицю І. Ансоффа, яка представляє собою «інструмент для класифікації продукції та ринків в залежності від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок» [2].

Ця матриця є базовою для визначення основного шляху розвитку досліджуваної компанії: виходити їй на нові ринки або поглиблювати свою діяльність на вже існуючих ринках, змінювати асортимент або диверсифікувати діяльність. Відповідно до даної матриці «маркетингова привабливість тієї чи іншої стратегії визначається величиною продажів і ймовірного ризику. Величина ризику (виражена у відсотках) встановлюється експертним шляхом. Отримані показники співвідносяться також з величиною очікуваних витрат на реалізацію даної стратегії» [2].

Вибір стратегії зростання за допомогою матриці І. Ансоффа для ТОВ «Союз Супутник» здійснений шляхом побудови двох аналітичних таблиць. У таблиці 3.3 на основі прогнозів і експертних оцінок керівництва підприємства нами була визначена маркетингова привабливість стратегічних зон господарювання, тобто тих сегментів ринку, на які організація має доступ або бажала б його отримати.

Як видно з даних таблиці 3.3, для ТОВ «Союз Супутник» найбільш привабливою є стратегія посилення своїх позицій на існуючих ринках або стратегія так званого концентрованого зростання.

Причому посилення своїх позицій на ринку вона може досягти, як збільшуючи свою частку ринку, так і використовуючи стратегію захисту свого становища на ринку, а саме - шляхом активізації операційного

маркетингу, зокрема через використання гнучкої стратегії ціноутворення.

Таблиця 3.3

Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових ринків

ТОВ «Союз супутник»

Ринки	Потенційний обсяг продажів (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризиків,%*	Обсяг продажів з урахуванням ризиків	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Корпоративні клієнти (пляжний і гірськолижний відпочинок)	9 252,10	10	8 326,89	0	8 326,89
Корпоративні клієнти (круїзи і екзотика)	5 001,90	16	4 201,60	0	4 201,60
Корпоративні клієнти (дитячий і студентський відпочинок)	5 000	20	4 000	1 000	3 000
Корпоративні клієнти (корпоративний відпочинок)	3 500	30	2 450	500	1 950
Корпоративні клієнти (екскурсійні тури по Україні та за кордон)	4 000	30	2 800	400	2 400
Існуючі	(Середня привабливість існуючих ринків)				12 528,49
Нові	(Середня привабливість нових ринків)				7 350

Джерело: складено автором

* Прогнозовано планово-економічним відділом підприємства

У таблиці 3.4 проведений розрахунок маркетингової привабливості традиційних груп асортименту і нових для компанії.

З розрахунків видно, що для того щоб включити в свій асортимент нові товарні позиції, ТОВ «Союз Супутник» будуть потрібні значні обсяги капіталовкладень. Крім того, нова діяльність буде пов'язана зі значним рівнем ринкового, кредитного та операційного ризику. Оцінки показують, що для ТОВ «Союз Супутник» найпривабливіша торгівля вже існуючим

асортиментом.

Таблиця 3.4

**Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових видів
послуг ТОВ «Союз супутник»**

Послуги	Потенціальний обсяг продаж (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризиків,%*	Обсяг продажів з урахуванням ризиків	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Пляжний і гірськолижний відпочинок	9 252,10	4	8 882,02	0	8 882,02
Круїзи і екзотика)	5 001,90	7	4 651,77	0	4 651,77
Дитячий і студентський відпочинок	5 000	6	4 700,00	0	4 700,00
Корпоративний відпочинок	3 500	13	3 045,00	0	3 045,00
Екскурсійні тури по Україні та за кордон	4 000	8	3 680,00	0	3 680,00
Святкові і подієві тури	2000	40	1 200,00	500	700
Санаторії та сра-готелі на Україні і за кордоном	4000	25	3 000,00	1200	1 800
	(Середня привабливість існуючих послуг)				24 958,78
Нові	(Середня привабливість нових послуг)				2500

Джерело: складено автором

* Прогнозовано планово-економічним відділом підприємства

Однак деякі нові позиції можуть доповнити асортимент компанії. Для узагальнення даних і отримання оцінок по кожній можливій стратегії розрахунки проведемо за формулою:

$$П_{ij} = (\sum T_i / n + \sum P_j / m) 0,5 \quad (3.1)$$

де P_{ij} - маркетингова привабливість відповідної стратегії;

T_i - очікувана вигода від реалізації існуючих (нових) товарів/послуг;

P_j - очікувана вигода від діяльності на існуючих (нових) ринках;

n - кількість товарів/послуг у вибірці;

m - число сегментів ринку.

Кінцевий вигляд матриці І. Ансоффа для ТОВ «Союз Супутник» виглядає наступним чином (рис. 3.2).

Маркетингова привабливість стратегії	Існуючі послуги 24 958,78	Нові послуги 2500
Існуючі ринки 12 528,49	«Проникнення на ринок» 5628,0	«Розвиток послуг» 3120,88
Нові ринки 7350	«Розвиток ринку» 4333,4	«Диверсифікація» 1145,7

Рис.3.2. Матриця «Продукція/ринок» ТОВ «Союз супутник»

Складено автором на основі [2]

З матриці рис.3.2 випливає, що найкращою для підприємства є стратегія «Проникнення на ринок». Висока привабливість даної стратегії говорить про те, що компанія ще не в повній мірі реалізувала свій потенціал на існуючих сегментах ринку, і підприємству слід спрямувати свої зусилля на досягнення лідерства в обраних сегментах.

Стратегія «Проникнення на ринок» передбачає розширення частки існуючого ринку за рахунок збільшення споживання послуг компанії постійними клієнтами, проведення активної конкурентної політики та залучення нових клієнтів.

Резюмуючи вищесказане, зазначимо, що реалізація обраної стратегії зростання, спрямованої на збільшення обсягів продажів туристичних послуг за рахунок розширення існуючого ринку збуту і цілеспрямованого впливу на окремі сегменти рекламодавців, забезпечить стратегічну стійкість компанії в умовах невизначеності регіонального туристичного ринку.

При сформованій стратегії маркетингу і своєчасному реагуванні можлива оптимізація всіх бізнес-процесів компанії, що дозволить визначити позиціонування компанії на ринку і більш повно врахувати вимоги споживачів. Такі практичні висновки, що сприяють здійсненню програмно-цільового підходу до вироблення та прийняття управлінських рішень, підкреслюють значимість і актуальність грамотного використання елементів маркетингу (в даному випадку портфельного аналізу) в діяльності ТОВ

«Союз спутник».

3.2. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз Спутник»

В ході дипломного дослідження ефективності діяльності та стратегічного управління підприємством ТОВ «Союз Спутник» було виявлено, що для успішної, ефективної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин, постає питання у якісному та ефективному плануванні діяльності. Підприємство розробляє стратегію своєї поведінки на ринку, вивчає конкурентів, виявляє свій потенціал, визначає вплив внутрішнього та зовнішнього середовища. Але, в процесі дослідження ефективності діючої стратегії розвитку ТОВ «Союз спутник», було встановлено, що на підприємстві не удосконалюється маркетингова політика продажу послуг. Для ТОВ «Союз Спутник» формування маркетингової стратегії є дуже важливим, оскільки саме ця сфера є погано розвиненою на підприємстві та є його слабкою стороною.

Маркетингова стратегія підприємства, як економічна категорія відноситься до корпоративних – загально організаційних питань, так і до питань проблематики маркетингу. Відомо, що через те, які товари виробляє чи реалізує підприємство, визначається основний вид підприємницької діяльності.

Маркетингова стратегія, як правило, розробляється з метою розширення частки ринку, підвищенню рівню продажів та для збільшення кількості покупців, які виявляють стійку прихильність торговій марці або підприємству взагалі.

Організація маркетингової діяльності ТОВ «Союз Спутник» покликана вирішувати такі завдання:

- максимальне задоволення потреб споживачів на національному ринку

в туристичних продуктах за кількістю, якістю і споживчими властивостями;

- здійснення міжрегіонального обміну;
- вихід на нові національні ринки.

Проведений аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» дозволяє зробити висновок, що існуюча на підприємстві маркетингова стратегія не відповідає вимогам національного ринку у частині каналів розподілу, реклами, визначення тенденцій попиту на послуги та стимулюванні як продажів з боку посередників так і стимулювання самих покупців, тобто вплив на потреби.

Оскільки послуги ТОВ «Союз Супутник» є послугами специфічного попиту, то й заходи маркетингу повинні відповідати цій вимозі. Сучасний маркетинг на досліджуваному підприємстві не відповідає основним принципам організації маркетингової діяльності, а саме: системності та оптимальності. Окремо розробляються цінова стратегія та стратегія просування на ринок, неузгодженість яких призводить до відсутності попиту на послуги за встановленою ціною, або канали розподілу не призначені для реалізації саме цієї групи послуг та ін.

На наш погляд, удосконаленням маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» може служити розробка комплексної маркетингової стратегії, яка охоплює товар, ціну, просування послуг на ринку та канали розподілу. Ці чотири елементи являють собою контрольовані перемінні, які використовує організація для пристосування до цільових ринків або впливу на них. Завдання організації полягає у виробі такої стратегії, яка була б здатна синхронізувати всі чотири елементи з метою досягнення блоку загальних цілей.

Місія має бути трансформована в конкретні цілі підприємства (корпоративну мету). Отже, основною метою діяльності ТОВ «Союз супутник»: задоволення потреб споживачів туристичних послуг, збільшення частки на туристичному ринку України та отримання на цій основі прибутку, що відповідає очікуванням керівництва і є достатнім для розвитку

підприємства та його персоналу. Мета трансформується у конкретну ціль.

Визначимо базову стратегію маркетингу підприємства ТОВ «Союз Супутник» на 2016 рік. З урахуванням обраної стратегічної мети можна визначити базову стратегію розвитку підприємства. На нашу думку, найбільш ефективна є стратегія глибокого проникнення на ринок, що припускає мінімальне розширення діяльності підприємства. Ця стратегія дозволить ТОВ «Союз Супутник» збільшити частку ринку за рахунок скорочення витрат і відповідної зміни цінової політики, активізації реклами і стимулювання збуту, збільшення частоти покупки, розширення комплексу супутніх послуг.

Основна загально – фірмова ціль ТОВ «Союз Супутник» наведена на рис. 3.3.

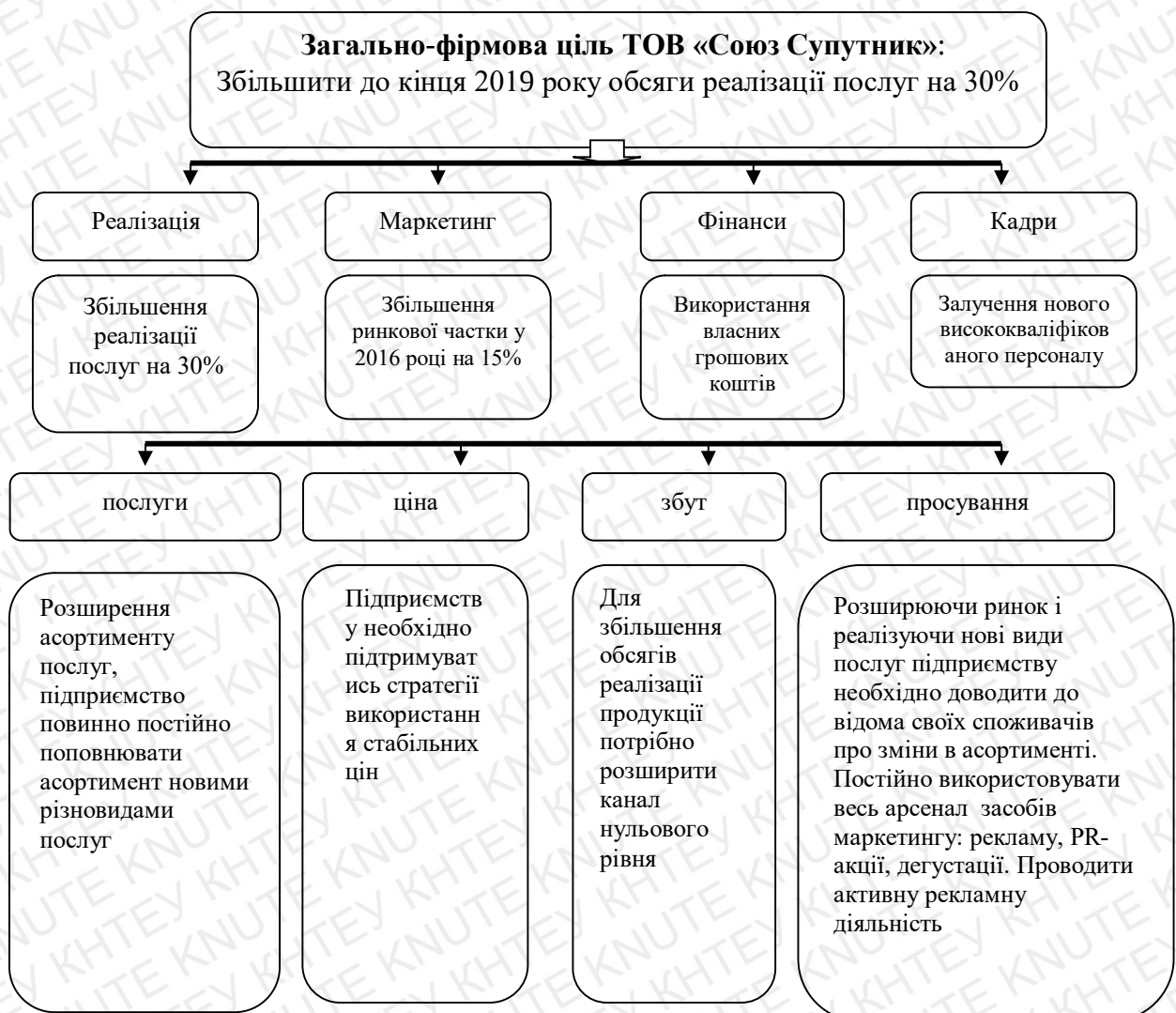


Рис. 3.3. Дерево цілей ТОВ «Союз супутник»

Після вибору базової стратегії визначається конкурентна стратегія підприємства. Конкурентна стратегія є більш вузькою за масштабом, ніж базова. Конкурентна стратегія має бути спрямована на досягнення або використання конкурентної переваги.

Найбільш прийнятною для розглянутого підприємства є стратегія оптимальних витрат і оптимальної диференціації. Її мета - запропонувати споживачеві послугу високої споживчої цінності, що відповідає його очікуванням за основними споживчими властивостями і перевершує його очікування по ціні (по відношенню до цін на подібні послуги конкурентів). Ця стратегія добре узгоджується з базовими маркетинговими стратегіями глибокого проникнення на ринок.

Інструментальні стратегії визначають конкретні способи реалізації базової та конкурентної стратегій за допомогою найкращої комбінації елементів комплексу маркетингу. Розглянемо детально заходи комплексу «маркетинг-мікс», що пропонується до застосовування в маркетинговій стратегії ТОВ «Союз супутник».

Товарна стратегія ТОВ «Союз Супутник» на 2019 рік.

Товарна політика – це наперед обдуманий на конкретний період часу курс дій ТОВ «Союз Супутник» на національному туристичному ринку. Розробка і здійснення товарної політики передбачає вибір і здійснення стратегії ТОВ «Союз супутник», щодо пропонованого туристичного продукту – базова концепція продукту, асортимент послуг, присутність послуг на ринку, брендінг, широка обізнаність про ринок аналогічних послуг на національному ринку і про перспективу його розвитку, чітке знання проблем виходу зі своїми послугами на новий ринок.

Стратегічні рішення щодо туристичних продуктів і продуктових груп, так чи інакше, пов'язані зі зміною асортименту підприємства.

Для даного підприємства на 2019 рік виберемо стратегію насичення. Ця стратегія означає надання нових послуг у межах існуючих. Для того щоб

залучити більше споживачів і збільшити, таким чином, частку ринку необхідно розширювати асортимент надаваних послуг у межах існуючих, відповідно до базової стратегією глибокого проникнення на ринок.

Для ТОВ «Союз Супутник» пропонується розробити новий тур до Польщі – «Легенди Північної Польщі».

Розрахуємо вартість запропонованого нового туру «Легенди Північної Польщі» для ТОВ «Союз супутник».

Собівартість послуг туризму визначається за формулою:

$$\text{СПТ} = \text{Т} + \text{П} + \text{Пт} + \text{Такса} + \text{Тр} + \text{Мо} + \text{Мс} + \text{Е} + \text{О}, \quad (3.2)$$

де Т – транспортні витрати при туристичних поїздках;

П – витрати на проживання;

Пт – витрати на харчування;

Такса – комунальна такса;

Тр – транспортні витрати до станції призначення і назад;

Мо – витрати на медогляд;

Мс – витрати по медичному страхуванню;

Е – оплата екскурсій;

О – оплата роботи турагентів, туроператорів та іншого персоналу підприємства.

Розрахуємо вартість туру до Польщі на 1 людину, виходячи з того, що:

- вартість транспорту (залізниця) в обидва кінці – 2204 грн;
- витрати на проживання (7 днів) готель «Карелія» – 350 грн * 6 днів (нічліг) = 2100 грн;
- витрати на харчування (триразове): 7 днів * 3 рази * 65 грн = 1365 грн;
- екскурсійна і культурна програма (прогулянка по м.Гданськ, берег Балтійського моря — легендарний Сопот. Оглядова екскурсія, м.Гдиня. Оглядова екскурсія) = 2235 грн;

Послуги туристичного підприємства (бронювання місць, страховка й ін.) у середньому дорівнюють 6% від величини витрат, що складе:

$$(2204 + 2100 + 1365 + 2235) * 6 \% = 474 \text{ грн.}$$

Таким чином, собівартість туристичної послуги складе:

$$7904 + 474 = 8378 \text{ грн.}$$

Середня величина прибутку підприємства (по країнах Європи) – 11,3 % від собівартості, що складе: $8378 * 11,3 \% = 947 \text{ грн.}$

Отже, продажна вартість туру складе: $8378 + 947 = 9325 \text{ грн.}$

Зважаючи на те, що діяльність ТОВ «Союз Супутник» туристичному ринку є прибутковою за рахунок зовнішнього (виїзного) туризму і за рахунок різкого збільшення продажів внутрішніх турів у пік сезону, а так само те, що Україна в цілому не має достатньої привабливості як об'єкт в'їзного туризму, для досліджуваного підприємства варто також використовувати стратегію розвитку ринку в галузі внутрішнього «зеленого» туризму.

«Зелений» туризм повинен охоплювати пішохідні екскурсії до історичних пам'яток, автобусні екскурсії сільських школярів у музеї, парки, заповідники, галереї та театри і як продовження виявлятися в культурно-пізнавальних, рекреаційних, лікувально-оздоровчих та інших спеціалізованих турах.

Це досить складні для організації тури, але апробувавши їх для внутрішніх клієнтів і, відповідно, налагодивши інфраструктуру, можна буде залучати туристів із-за кордону.

Крім «зеленого» туризму актуальним є розважальний туризм, отже, можна залучати зовнішніх туристів різними подійними заходами: День міста, Свято пива «Сармат», «Звезди шеста», «Зірки світового балету», фестиваль «Золотий скіф», «Молода хвиля» та ін.

ТОВ «Союз Супутник» варто використовувати стратегію «новий товар – старий ринок», розробляючи власні внутрішні туристичні маршрути.

У цьому випадку власні розробки можуть при належному просуванні стати конкурентними перевагами, і до того ж, розширення асортименту за рахунок нових внутрішніх турів буде сприяти зміцненню іміджу підприємства ТОВ «Союз супутник». Крім того, використання даної стратегії

буде сприяти формуванню національної свідомості на тлі патріотизму, демократичного мислення і гармонізації міжнародних відносин.

Цінова стратегія ТОВ «Союз Супутник» на 2019 рік.

Цінова політика – це політика визначення оптимального рівня цін і динаміки їхньої зміни на послуги, що реалізується. Об'єктами управлінських рішень в ціновій політиці виступають характеристики просторових цін, принцип варіювання цінами, умови оплати і кредиту, знижки і компенсації, логістичні аспекти ціноутворення.

Цінова політика ТОВ «Союз Супутник» на 2019 рік полягатиме в утриманні стратегії середніх цін, оскільки підприємство зацікавлене в довгостроковій стабільності і прибутковості. Ця стратегія є найбільш типовою для більшості туристичних підприємств. Вона дозволить підприємству отримувати прибутки - з одного боку, і особливо не переплачувати покупцям - з іншого.

Пропонується застосовувати також стратегію цінових знижок. У цьому випадку знижки призначені для утримання існуючих покупців і для залучення нових, таким чином, дана стратегія сприятиме зміцненню становища підприємства на ринку. Розглянутому туристичному підприємству пропонується використовувати цю стратегію відносно постійних покупців, що купили послуги на певну суму (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Шкала накопичувальних знижок

Сума замовлення, євро.	Розмір знижки, %
1000 - 2499	2
2500 - 4999	4
5000 - 7499	6
7500 - 9999	8
10000 і більше	10

Як видно з табл. 3.5, постійним клієнтам ТОВ «Союз Супутник» пропонуватимуться накопичувальні низки від 2 до 10% в залежності від суми замовлення. Протягом 2019 року, в зв'язку з важкою політичною та економічною ситуацією в країні, ціна на послуги будуть підвищуватися

лише в разі різкого підвищення цін на паливо, зростання інфляції і т.п.

Стратегія розподілу ТОВ «Союз Супутник» на 2019 рік.

Політика розподілу і збуту – це сукупність заходів ТОВ «Союз Супутник» з аналізу і вибору оптимальних варіантів постачання послуги споживачу, визначенню каналів збуту і методів продажу. Основними об'єктами управлінських рішень виступають: обхват ринку, вибір каналу збуту, структура каналів, спрямованість розподілу, щільність розподілу, дилерська підтримка, торговий персонал, прямий маркетинг та логістика.

Для збуту своїх послуг ТОВ «Союз Супутник» у 2019 році може використовувати різні канали, зокрема: за допомогою незалежних дистриб'юторів на зарубіжних ринках, власної мережі дистрибуції.

Аналіз свідчить, що протягом останніх років туристичні підприємства України практично не використовують такий потужний маркетинговий засіб, як фірмова торгівля. Такий стан справ необхідно змінювати в напрямку налагодження і розвитку фірмової торгівлі.

Для розглянутого підприємства на 2019 рік вибираємо стратегію інтенсивного розподілу, яке означає прагнення максимізувати можливу кількість точок, тобто зробити свої послуги максимально доступним для споживачів. Основні переваги даного методу - надання практично всім потенційним споживачам можливості купити дані послуги і зростання впізнаваності торгової марки. Однак при використанні цієї моделі розподілу неможливо контролювати ціни і якість обслуговування у всіх торгових точках, що може негативно позначитися на іміджі підприємства.

Комунікаційна стратегія ТОВ «Союз Супутник» на 2019 рік

Політика комунікацій – це система цілеспрямованих дій, які мають забезпечити сприятливе відношення споживача у вибраних ринкових сегментах до ТОВ «Союз Супутник» і його послуг, а також програма дій підприємства на реальних і потенційних покупців національного ринку, в результаті якої вони ухвалюють рішення про придбання послуги.

Для залучення більш широкого кола споживачів та стимулювання

збуту послуг фахівцям служби маркетингу та реклами ТОВ «Союз Супутник» в своїй діяльності доцільно більше ефективно застосовувати рекламування, серед якого перш за все необхідно виділити наступні засоби: 1) зовнішня реклама (біл-борди); 2) друкована реклама в пресі; 3) реклама у громадському транспорті (у метрополітені).

У табл. 3.6 наведено терміни розміщення та витрати на рекламу в кожному журналі, що видаються з однаковою періодичністю – один раз на місяць, та журнали які виходять 1 раз в тиждень.

Таблиця 3.6

**Вартість та період проведення реклами продукції та послуг ТОВ
«Союз супутник» в друкованих ЗМІ, на 2019 рік**

Найменування видання, тираж	Термін розміщення	Вартість розміщення
1.«Робінзон» тираж 85000 (1 раз в місяць)	1.03 по 31.03	(формат 1/2); 7300 грн.
2.«Мандри навігатор» тираж 140000; (1 раз в місяць)	1.04 по 30.04 1.06 по 30.06	Внутрішній розворот 4150,0 грн.
3.«Вояж» тираж 85000 (1 раз в місяць)	1.07 по 31.07	1/3 (горизонталь) 7840,0 грн.
Всього		19290 грн.

Отже, загальна вартість розміщення реклами послуг ТОВ «Союз супутник» в друкованих ЗМІ становить 19290 грн

Планується розмістити по 6 біл-бордів розмірами 3х6м. У табл. 3.7 наведено вартість використання щитової реклами, яка буде розміщатися з 1.06 по 31.06.

Таблиця 3.7

**Витрати на розміщення реклами послуг ТОВ «Союз супутник» на
біл-борді, на 2019 рік**

Розміщення	Вартість, грн.
1	2
Столичне шосе, поворот на Заболотного	4300
Московська пл., напроти автовокзалу (в напр. Голосіївська пл.)	4300
40-річчя Жовтня просп.: в'їзд на Московську пл..	4300
Харківське шосе, 21	4300

Бажана пр., 30-26	3510
Бажана Миколи просп./ Петра Григоренко просп..	4300
Всього	25010

Отже, загальна вартість розміщення реклами послуг ТОВ «Союз супутник» на біл-бордах становить 25010 грн.

Рекламні листівки будуть розміщені усередині вагона в спеціалізованих місцях для реклами.

Таблиця 3.8

Витрати на розміщення реклами послуг ТОВ «Союз супутник» у вагонах метрополітену м. Києва, на 2019 рік

Розміщення	Вартість, грн..
Рекламні листівки усередині вагонів (305x305 мм) 615 вагонів (3 лінії метрополітену), верхнє місце в центрі вагону (1 листівка на 1 вагон).	8400
Всього	8400

Як видно з табл. 3.8, витрати на розміщення реклами послуг ТОВ «Life tour» у вагонах метрополітену м. Києва становлять 8400 грн.

Визначимо бюджет на реалізацію плану комунікаційних заходів послуг ТОВ «Союз супутник», зведенням всіх вищерозрахованих витрат на рекламні заходи, що плануються підприємством у 2019 році до табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розподіл бюджету на проведення комунікаційних заходів послуг ТОВ «Союз супутник» у 2019 році

Назва заходу	Витрати, грн.	Питома вага витрат, %
1. Друкована реклама в пресі м. Києві	19290	24,73
2. Зовнішня реклама на вул. м. Києва	50320	64,50
3. Реклама у громадському транспорті м. Києва	8400	10,77
Всього	78010	100,00

Таким чином, підбиваючи всі витрати на рекламну кампанію отримуємо плановий бюджет 78010 грн. Враховуючи те, що зовнішня реклама – наймасовіший засіб поширення інформації, для максимального

охоплення цільової аудиторії на даний вид реклами було виділено найбільше коштів (64,5%), у порівнянні з іншими елементами маркетингових комунікацій.

Таким чином, при ефективному використанні засобів комунікації у покупця виникає потреба і зацікавленість у придбанні послуг, а також здійснюється просування підприємства.

3.3. Оцінка ефективності та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів ТОВ «Союз Супутник»

У практиці стратегічного маркетингу для прогнозування результатів стратегії широко використовується метод PIMS. Цей метод заснований на розробленій програмі впливу різних чинників на прибутковість підприємства.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток, був розроблений в середині 60-х років в компанії «General Electric» [75, с. 47].

PIMS являє собою спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважається, що ця модель, яка використовує близько 30 змінних, дозволяє виявити близько 67% факторів успіху компанії.

Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, розділених по галузях народного господарства, головним чином північноамериканських і європейських компаній.

Програми PIMS розроблені для різних галузей народного господарства, в тому числі і для туристичного бізнесу, до якого належить ТОВ «Союз Супутник». Для прогнозування прибутковості після запропонованих заходів для ТОВ «Союз Супутник» використовується залежність цього показника від частки ринку в програмі PIMS.

Прогнози трьох експертів в області стратегічного маркетингу здійснили прогнозування збільшення ринкової частки ТОВ «Союз Супутник» в трьох сценаріях (песимістичний, оптимістичний, реалістичний) розвитку подій, в результаті пропозицій по оптимізації маркетингової стратегії компанії, які представлені в таблиці 3.10:

- 1) Збільшення ринкової частки (оптимістичний сценарій – припущення прогнозу 10%);
- 2) Збільшення ринкової частки (песимістичний сценарій – припущення прогнозу 15%);
- 3) Збільшення ринкової частки (реалістичний сценарій – припущення прогнозу 75%).

Таблиця 3.10

Прогноз збільшення ринкової частки ТОВ «Союз Супутник»

Експерт	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
1 експерт	0,021	0,031	0,042
2 експерт	0,02	0,034	0,045
3 експерт	0,025	0,038	0,051
Середнє значення прогнозу	0,022	0,034	0,046

Джерело: складено автором

Таким чином, за даними таблиці 3.10 видно, що частка ринку ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України в середньому по прогнозами трьох експертів виросте:

- на 0,022 процентних пункти при песимістичному сценарії;
- на 0,034 процентних пункти при реалістичному сценарії;
- на 0,046 процентних пункти при оптимістичному сценарії.

Розрахуємо майбутню частку ринку ТОВ «Союз Супутник» з урахуванням прогнозів експертів:

- 1) при песимістичному сценарії розвитку подій:

$$\text{КРД} = 0,023 + 0,022 = 0,045\%$$

- 2) при реалістичному сценарії розвитку подій:

$$\text{КРД} = 0,023 + 0,034 = 0,057\%$$

З) при сценарії оптимістичному розвитку подій:

$$\text{КРД} = 0,023 + 0,046 = 0,069\%.$$

Таким чином, розрахунки показують, що при оптимістичному розвитку подій ринкова частка ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України складе 0,069%, при песимістичному сценарії – 0,045%, а при реалістичному розвитку подій частка на ринку ТОВ «Союз Супутник» складе – 0,057%.

Залежність між часткою ринку і прибутковістю за програмою PIMS представимо в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Залежність прибутковості від частки туристичного ринку України
по даними PIMS [111]**

Група	Частка ринку, %	Прибутковість, %
1 група	Менше 7	10,0
2 група	Від 7 до 15	16,0
3 група	Від 16 до 20	20,0
4 група	Від 20 до 25	22,0
5 група	Від 25 до 29	23,0
6 група	Від 30 до 33	25,0
7 група	Від 33 до 37	28,0
8 група	Від 38 і вище	33,0

Як показав аналіз в розділі 2.3 даної роботи, частка ринку ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України склала 0,023%, а значить прибутковість дорівнювала 10%.

Виходячи з прогнозування частки ринку, при всіх трьох сценаріях ТОВ «Союз Супутник» залишається в 1 групі з прибутковістю 10%.

Крім цього, слід визначити ймовірний вплив маркетингової стратегії на обсяги продажів ТОВ «Союз Супутник», для чого використовуємо показники компанії за 2017 рік.

Згідно з дослідженнями експертів аналітично-дослідницького підприємства «Ernst & Young» в 2016 році зростання туристичного ринку

України склало 13% [11]. При прогнозуванні це значення приймається і для 2018 р. З огляду на ці дані, можна визначити обсяг ринку ТОВ «Союз Супутник» на прогнозний період (2018-2019 рр.).

Прогнозований обсяг ринку (майбутній) = Нинішній обсяг ринку *% зростання.

Прогнозований обсяг туристичного ринку України (майбутній) = $16109,1 * 0,13 + 16109,1 = 18203,3$ млн.грн.

Розрахуємо, прогнозований обсяг продажів ТОВ «Союз Супутник»:

Прогнозований обсяг продажів = Майбутня частка ринку ТОВ «Союз Супутник» * майбутній обсяг ринку

Прогнозований обсяг продажів ТОВ «Союз Супутник» при оптимістичному прогнозі = $18203,3 * 0,069 = 12560,28$ тис.грн.

Прогнозований обсяг продажів ТОВ «Союз Супутник» при песимістичному прогнозі = $18203,3 * 0,045 = 8191,48$ тис.грн.

Прогнозований обсяг продажів ТОВ «Союз Супутник» при реалістичному прогнозі = $18203,3 * 0,057 = 10375,88$ тис.грн.

Економічну ефективність від обраної (вдосконаленої) маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» представимо в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Ефективність впливу удосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник»

Показник	До запропонованих заходів (факт 2017 року)	Після запропонованих заходів (прогноз в трьох сценаріях на прогнозний період)		
		Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Частка ринку, %	0,023	0,045	0,057	0,069
Прибутковість%	10	10	10	10
Обсяг продажів, тис.грн	3746,4	8191,48	10375,88	12560,28
Положення на матриці конкурентоспроможності (за методикою Белоусова)	«Ті, що зайняли ринкову нішу»	«Ринкові претенденти»		

Джерело: складено автором

Таким чином, за даними таблиці 3.12 видно, що розроблена (вдосконалена) маркетингова стратегія для ТОВ «Союз Супутник» приведе

компанію до значних ефектів, а саме виросте частка ринку компанії на туристичному ринку України, а також обсяги продажу підприємства.

Після введення в дію обраної маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» зі стану «ті, що зайняли ринкову нішу» перейде в стан «ринкові претенденти на лідерство».

Далі, розглянемо економічну ефективність від розроблених заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії ТОВ «Союз Супутник».

Економічний ефект - це різниця між результатом (передбачуваним доходом) і витратами, а економічна ефективність – це відношення результату до витрат:

$$\text{Ефект} = P - Z \quad (3.3)$$

де Z - результат (передбачуваний дохід);

P - витрати на заходи.

$$\text{Ефективність} = P / Z \quad (3.4)$$

Витрати на заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» на 2019 рік становлять 78010 грн., або 78,01 тис.грн. (див.табл.3.8), що не перевищує 0,02% від обсягів продажів компанії в 2017 році.

При оцінці ефективності пропонованих рішень, візьмемо економічні показники діяльності компанії ТОВ «Союз Супутник» за 2017 рік.

Грунтуючись на методі експертних оцінок, очікуване зростання обсягів продажів компанії від розроблених заходів по вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» приблизно складе 30% в рік.

Таким чином, приріст обсягу продажів (виручки) ТОВ «Союз Супутник» складе:

$$B = 3746,4 * 0,30 = 4870,32 \text{ тис.грн.}$$

Тобто прогнозується (очікується), що компанія ТОВ «Союз Супутник» від розроблених рекомендацій може отримати додатковий обсяг продажів в розмірі 1123,92 тис.грн.

При збереженні рентабельності діяльності компанії на рівні 2017 року (0,88%) приріст прибутку складе:

$$\Pi = 1123,92 * 0,88 = 989,05 \text{ тис.грн.}$$

Тобто прогнозується (очікується), що компанія ТОВ «Союз Супутник» від розроблених рекомендацій може отримати додатковий прибуток від продажів в розмірі 989,05 тис.грн.

Розрахуємо економічну ефективність пропонованих рішень:

$$\text{Ефект} = P - Z = 989,05 - 78,01 = 911,04 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Ефективність} = P / Z = 989,05 / 78,01 = 12,68.$$

Таким чином, компанія ТОВ «Союз Супутник» зможе отримати додатковий умовний прибуток в розмірі 911,04 тис.грн, відповідно, реалізація запропонованих рішень буде ефективна. Критерієм економічної ефективності впровадження заходів є позитивна рентабельність проекту (12,68), яка більше 1.

Здійснимо прогнозування звіту про фінансові результати підприємства ТОВ «Союз Супутник» на 2019 р. з та без урахування запропонованих заходів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Результати планування показників звіту про фінансові результати
ТОВ «Союз Супутник» на 2019 р з та без урахування
запропонованих заходів, тис.грн**

Види пасивів	Звітні показники Рік					Планові показники	
	2013	2014	2015	2016	2017	2019 Без урахування запропонованих заходів	2019 З урахуванням запропонованих заходів
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2208,1	2770,1	3048,4	2325,1	3746,4	3807,53	4870,32
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	73,7	139,9	163,8	2668,4	339,1	351,8	417,11

Інші операційні доходи	0	21,3	36,2	0	0	0	0
Інші доходи	1,1	1,2	1,3	0	0	0	0
Інші операційні витрати	2121,2	2568,7	2885,5	0	3373,2	3373,2	3373,2
Інші витрати	0	0	1,3	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування	14,3	84,0	35,3	-243,3	33,9	82,53	1080,01
Податок на прибуток	3,3	20,5	6,4	0	0	0	0
Чистий прибуток(збиток)	11,0	63,5	34,4	-243,3	33,9	82,53	1080,01

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.13, плановий чистий дохід від реалізації послуг ТОВ «Союз Супутник» без урахування запропонованих заходів збільшиться до рівня 3807,53 тис.грн. у 2019 році., з урахуванням запропонованих заходів збільшиться до рівня 4870,32 тис.грн. у 2019 році.

Собівартість реалізованих послуг ТОВ «Союз Супутник» у 2019 році зросте на суму витрат на заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії (78,01 тис.грн.) і становить 417,11 тис.грн

Плановий чистий прибуток ТОВ «Союз Супутник», без урахування запропонованих заходів збільшиться до рівня 82,53 тис.грн. у 2019 році., з урахуванням запропонованих заходів збільшиться до рівня 1080,01 тис.грн. у 2019 році.

Для наочного уявлення, оцінка ефективності реалізації пропонуванних заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» представимо на рис.3.4.

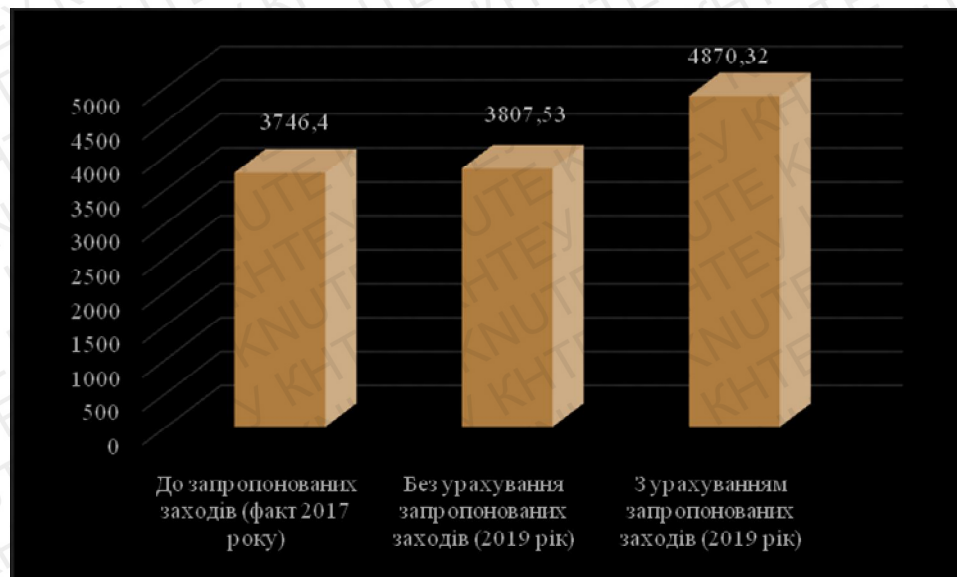


Рис.3.4. Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник»

Джерело: складено автором

В цілому, можна зробити наступний висновок: витрати компанії ТОВ «Союз Супутник» на вдосконалення маркетингової стратегії виправдані, так як компанія отримає не тільки додатковий обсяг продажів, але і додатковий прибуток.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. ТОВ «Союз Супутник» необхідно застосовувати стратегію «Максі - міні» або стратегію, яка використовуються сильні сторони підприємства для нейтралізації загроз, а не для зростання підприємства, тобто передбачається перехід до позиційної оборони. Більше зусиль підприємство має спрямувати на стримування наступів конкурентів і підготовки активних дій у майбутньому. Для визначення корпоративної стратегії ТОВ «Союз Супутник» використано широковідому матрицю І. Ансоффа. Найкращою для підприємства є стратегія «Проникнення на ринок». Стратегія «Проникнення на ринок» передбачає розширення частки існуючого ринку за рахунок збільшення споживання послуг компанії постійними клієнтами, проведення активної конкурентної політики та залучення нових клієнтів.

2. Для залучення більш широкого кола споживачів та стимулювання

збуту послуг фахівцям служби маркетингу та реклами ТОВ «Союз Супутник» в своїй діяльності доцільно більше ефективно застосовувати рекламування, серед якого перш за все необхідно виділити наступні засоби: 1) зовнішня реклама (біл-борди); 2) друкована реклама в пресі; 3) реклама у громадському транспорті (у метрополітені).

3. Для прогнозування результатів стратегії використано метод PIMS. Розрахунки показують, що при оптимістичному розвитку подій ринкова частка ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України складе 0,069%, при песимістичному сценарії – 0,045%, а при реалістичному розвитку подій частка на ринку ТОВ «Союз Супутник» складе – 0,057%. Розроблена (вдосконалена) маркетингова стратегія для ТОВ «Союз Супутник» приведе компанію до значних ефектів, а саме виросте частка ринку компанії на туристичному ринку України, а також обсяги продажу підприємства. Компанія ТОВ «Союз Супутник» зможе отримати додатковий умовний прибуток в розмірі 911,04 тис.грн, відповідно, реалізація запропонованих рішень буде ефективна.

ВИСНОВКИ

Проведене у випускній кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства дозволило зробити такі висновки та пропозиції:

1. Маркетингова стратегія - це форма планування і здійснення роботи підприємства, яка максимально враховує всі можливі аспекти, що перешкоджають реалізації впливу підприємства на навколишнє середовище. Маркетингова стратегія - це частина організаційної стратегії. Вона є послідовною діяльністю компанії в певних умовах ринку, яка визначає форми використання маркетингу в отриманні ефективного результату. Сутність маркетингової стратегії полягає в обов'язковому плануванні цілого ряду заходів, які об'єднані однією спільною метою, і які спрямовані на збільшення одержуваного прибутку за рахунок продажів

продукту або надання послуг свого бізнесу. У стратегічному маркетингу і менеджменті виділяють 3 основних рівня маркетингової стратегії: загальні (або корпоративні) стратегії маркетингу, ділові і функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингу.

2. Маркетинговий аналіз – це збір інформації про діяльність підприємства, вивчення її по декількох основних напрямках (товар, ціна, покупці, просування) і використання отриманих результатів для вибору напрямів розвитку бізнесу в цілому і його окремих складових. Маркетинговий аналіз ринку включає в себе декілька етапів: оцінку впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення цільових сегментів, розрахунок прогнозу продажів. Саме прогноз можливого обсягу продажів - головний підсумок маркетингового аналізу та основа для фінансового аналізу. Метод аналізу маркетингової діяльності організації - це спосіб вивчення, вимірювання та узагальнення процесів, явищ і впливів зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність організації в умовах ринкової економіки.

3. У сфері вітчизняних досліджень поки не існує моделей маркетингу послуг. Як правило, вітчизняні фахівці обмежуються окремими розробками технологій надання послуг в рамках концепції «4 Р». Симптоматичним є те, що більшість дослідників в своїх розробках стратегій маркетингу послуг відштовхуються від класифікації послуг. Найбільш відома методика взаємозв'язку класифікації послуг і стратегії маркетингу послуг представлена Мироною Н.В. Генезис розвитку маркетингу як процес зміни концепцій має своїм результатом формування єдиного комплексного уявлення про маркетинг, не тільки як про окрему функцію, окрему зону відповідальності підприємства, набору інструментів діяльності окремих структурних підрозділів. Це всеосяжний бізнес-процес підприємства, інтегрований в загальну систему управління. На сучасному етапі, концепція маркетингу отримала назву маркетингу взаємодії, оскільки акцент робиться не на безпосередньому збуті, організації каналів

просування і інших елементів традиційного маркетингу, а на процес взаємодії зі споживачем як форми встановлення тривалого контакту. Маркетинг тепер повинен розумітися як тривимірний багаторівневий, поліфункціональний багатосуб'єктний простір. В якості основного об'єкта маркетингу взаємодії виступає послуга.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Союз Супутник» (ТОВ «Союз Супутник») працює на ринку туристичних послуг України з 1998 року. ТОВ «Союз Супутник» років успішно працює в сфері туристичних послуг і пропонує своїм клієнтам найякісніший сервіс та різноманітні тури по країнах Європи та світу. Місцезнаходження підприємства: 02225, м.Київ, пр. Маяковського, буд. 11, кв. 202.Зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 1,06 у 2015 році до 0,76 у 2017 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності підприємства ТОВ «Союз Супутник» та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів. Фінансовий стан підприємства є проблемний. Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) ТОВ «Союз Супутник» підприємство є платоспроможним. Діяльність підприємства, що досліджується має як позитивні, так і негативні показники, його суттєвим недоліком ТОВ «Союз Супутник» є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей.

5. Організацією маркетингової діяльності на підприємстві займається відділ маркетингу та реклами. Відділ маркетингу є самостійним підрозділом ТОВ «Союз супутник», що підпорядковується генеральному директору. Однією з найважливіших функцій відділу маркетингу та реклами ТОВ «Союз Супутник» є управління товарним асортиментом підприємства. Щороку в асортимент туристичних послуг додається велика кількість нових найменувань. Слід зазначити, що підприємство додаючи нові види послуг, поступово вилучає старі. Отже, відділ маркетингу пропонує свої рекомендації з організації надання нових конкурентоздатних послуг в

необхідній кількості й в оптимальний термін. Однак дані рекомендації рідко приймаються до уваги, оскільки керівництво підприємства вважає, що попит на певну «нову» послугу може змінитися і підприємство в такому випадку замість очікуваного прибутку одержить збитки. Витоком формування продажної ціни у ТОВ «Союз Супутник» є калькуляція. В ТОВ «Союз Супутник» використовується виключно затратний метод ціноутворення і при цьому не стимулюється зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності послуг, не враховується еластичність попиту, якщо попит знизиться, обсяг реалізації може виявитись недостатнім для прибуткової діяльності ТОВ «Союз Супутник» в цілому. Поточна система збуту ТОВ «Союз Супутник» уявляє собою комбінацію двох каналів дистрибуції: внутрішні канали збуту; зовнішні (зарубіжні) канали збуту. Найбільша частка в структурі розподілу послуг ТОВ «Союз Супутник» за каналами збуту належить незалежним дистриб'юторам на зарубіжних ринках – 66%, власна мережа дистрибуції – 34%. Проаналізувавши комунікаційну діяльність ТОВ «Союз супутник», можна стверджувати, що ТОВ «Союз Супутник» є достатньо активним учасником комунікаційних процесів, які дозволяють висвітлювати діяльність підприємства, доводити інформацію до потенційних споживачів і отримувати бажаний результат від проведення рекламної компанії.

6. Розрахувавши показники ефективності маркетингової стратегії, варто зазначити, що позитивні показники прибутковості (збитковості) маркетингових заходів за 2013–2017 рр. свідчать про задовільні фінансові результати реалізації маркетингової політики на ТОВ «Союз супутник». Для більш повного результату маркетингової стратегії ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України, розраховано коефіцієнти конкурентоспроможності підприємства, за методикою Білоусова В.Л., заснованої на окремих елементах маркетингу (продукт, ціна, доведення продукту до споживача, просування продукту) і на системі показників ділової активності та ефективності компанії. Показник

конкурентоспроможності ТОВ «Союз Супутник» дорівнює -0,24 і свідчить про те, що ТОВ «Союз Супутник» відноситься до групи компаній «Ті, що зайняли ринкову нішу». Ця група підприємств обслуговує маленький ринковий сегмент, котрий інші учасники конкуренції не бачать або не сприймають в розрахунок. Для них характерний високий рівень спеціалізації. Коло клієнтів обмежене, але характерний високий рівень цін. В своїй діяльності підприємства максимально залежать від клієнтів та опираються на них. Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності ТОВ «Союз Супутник» можна назвати наступні: відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції компанії; орієнтацію керівництва компанії на застарілі маркетингові концепції; відсутність ефективно сформованої служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю; відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів; недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту; відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями послуг компанії.

7. ТОВ «Союз Супутник» необхідно застосовувати стратегію «Максі - міні» або стратегію, яка використовує сильні сторони для знешкодження маркетингових загроз. Тобто використовуються сильні сторони підприємства для нейтралізації загроз, а не для зростання підприємства, тобто передбачається перехід до позиційної оборони. Більше зусиль підприємство має спрямувати на стримування наступів конкурентів і підготовки активних дій у майбутньому. Для визначення корпоративної стратегії ТОВ «Союз Супутник» використано широковідому матрицю І. Ансоффа, яка представляє собою «інструмент для класифікації продукції та ринків в залежності від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції або можливостей проникнення даної продукції на даний ринок». Найкращою для підприємства є стратегія «Проникнення на ринок». Висока привабливість даної стратегії говорить про те, що компанія ще не в повній мірі реалізувала

свій потенціал на існуючих сегментах ринку, і підприємству слід спрямувати свої зусилля на досягнення лідерства в обраних сегментах. Стратегія «Проникнення на ринок» передбачає розширення частки існуючого ринку за рахунок збільшення споживання послуг компанії постійними клієнтами, проведення активної конкурентної політики та залучення нових клієнтів.

8. Товарна політика – це наперед обдуманий на конкретний період часу курс дій ТОВ «Союз Супутник» на національному туристичному ринку. Для даного підприємства на 2019 рік виберемо стратегію насичення. Ця стратегія означає надання нових послуг у межах існуючих. Для того щоб залучити більше споживачів і збільшити, таким чином, частку ринку необхідно розширювати асортимент надаваних послуг у межах існуючих, відповідно до базової стратегією глибокого проникнення на ринок. Для ТОВ «Союз Супутник» пропонується розробити новий тур до Польщі – «Легенди Північної Польщі». Цінова політика ТОВ «Союз Супутник» на 2019 рік полягатиме в утриманні стратегії середніх цін, оскільки підприємство зацікавлене в довгостроковій стабільності і прибутковості. Ця стратегія є найбільш типовою для більшості туристичних підприємств. Вона дозволить підприємству отримувати прибутки - з одного боку, і особливо не переплачувати покупцям - з іншого. Пропонується застосовувати також стратегію цінових знижок. Для збуту своїх послуг ТОВ «Союз Супутник» у 2019 році може використовувати різні канали, зокрема: за допомогою незалежних дистриб'юторів на зарубіжних ринках, власної мережі дистрибуції. Для розглянутого підприємства на 2019 рік вибираємо стратегію інтенсивного розподілу, яке означає прагнення максимізувати можливу кількість точок, тобто зробити свої послуги максимально доступним для споживачів. Для залучення більш широкого кола споживачів та стимулювання збуту послуг фахівцям служби маркетингу та реклами ТОВ «Союз Супутник» в своїй діяльності доцільно більше ефективно застосовувати рекламування, серед якого перш за все необхідно виділити наступні засоби: 1) зовнішня реклама (біл-борди); 2) друкована реклама в

пресі; 3) реклама у громадському транспорті (у метрополітені).

9. Для прогнозування результатів стратегії використано метод PIMS. Цей метод заснований на розробленій програмі впливу різних чинників на прибутковість підприємства. Розрахунки показують, що при оптимістичному розвитку подій ринкова частка ТОВ «Союз Супутник» на туристичному ринку України складе 0,069%, при песимістичному сценарії – 0,045%, а при реалістичному розвитку подій частка на ринку ТОВ «Союз Супутник» складе – 0,057%. Розроблена (вдосконалена) маркетингова стратегія для ТОВ «Союз Супутник» приведе компанію до значних ефектів, а саме виросте частка ринку компанії на туристичному ринку України, а також обсяги продажу підприємства. Компанія ТОВ «Союз Супутник» зможе отримати додатковий умовний прибуток в розмірі 911,04 тис.грн, відповідно, реалізація запропонованих рішень буде ефективна. Можна зробити наступний висновок: витрати компанії ТОВ «Союз Супутник» на вдосконалення маркетингової стратегії виправдані, так як компанія отримає не тільки додатковий обсяг продажів, але і додатковий прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулич М.В. Некоторые глобальные стратегии международного бизнеса и международного маркетинга / М.В. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №1. – С. 108–119.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с
3. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 804 с.
4. Багиев Г.Л. Организация предпринимательской деятельности / Г.Л. Багиев, А.Н. Асаул – 2014. режим доступа: URL: http://exso.lver.parod.ru/Books/Other/org_enterp/c11.html
5. Баластрик Л.О., Транченко Л.В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством / Л.О.Баластрик // Теоретичні та прикладні питання економіки. Зб. наук. Праць – Вип. 7.-. Київський університет, 2015 - 188-195с.
6. Бахрамов Ю.М. Организация внешнеэкономической деятельности (особенности менеджмента): учеб. пособие / Ю. М. Бахрамов, В. В. Глухов ; Санкт-Петербургский гос. технический ун-т. - СПб. : Лань, 2009. - 444 с.
7. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 5. — С. 6371.
8. Белявцев М.І., Воробйов В.Н. Маркетинговий менеджмент: / Під заг. ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
9. Богачов В.І. Експортний маркетинг в діяльності підприємств АПК України / В.І. Богачов, Н.В. Шашло – 2010. - 223 с.
10. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. – М.: Интерэксперт, Экономика, 2005 – 344 с.

11. Вечерковський Р. Організація маркетингової діяльності у сфері нематеріальних ресурсів / Р. Вечерковський // Маркетингові дослідження в Україні: міжнар. наук.-практ. конф. : [тези]. – Луганськ : СНУ, 2012. – С. 39-40.
12. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Основы [Текст]: учебник для студ. экон. спец. вузов / Г. Д. Гордеев [и др.]; ред. Л. Е. Стровский. - М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2011. - 408 с.
13. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак, А.Ф. Павленко - К.: КНЕУ, 2008. - 268с.
14. Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / Т.В. Гавриленко // Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка : Економіка. — 2014. — №1. — С.11–13.
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – К.:Лібра, 2008. -712 с.
16. Герасимчук В.М. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. - К.: Вища школа, 2009 – 327 с.
17. Голубков Е.П. Современные тенденции развития маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – № 1 (39). – С. 3 – 18.
18. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум /Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2015. – 290 с.
19. Гончаренко Т.П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно-економічний механізм. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/841/1/1.pdf>
20. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2008 р. – 240 с.
21. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
22. Гребньов М. Г. Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг» /Уклад. М. Г. Гребньов. — К.: КНЕУ, 2003. — 80 с.
23. Григор А. В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга / А. В. Григор // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 2

(44). – С. 47-52.

24. Дерев'янченко Т.Є. Маркетинговий аналіз у діяльності підприємства // Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг у системі управління підприємством”, 16-17 квітня 2008 р. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 54-55.

25. Друкер П.Ф.. Бизнес и инновации - М.: «Вильямс», 2007г

26. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доповн. – К.:КНЕУ, 2009. – 528 с.

27. Зозулев А.В. Сегментирование рынка : учеб. пособие / А.В. Зозулев – Х. : Студцентр, 2010. – 232 с.

28. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: [монографія] / О. Л. Каніщенко. – К. : Знання, 2007. – 446 с.

29. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації [2-е вид., перероб.] / О.Л. Каніщенко – К. : Політехніка, 2009. – 152 с.

30. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика – К.: КНЕУ, 2010 – 156 с.

31. Карпенко Н. В. Маркетинг / Н.В. Карпенко. – Харків, Студцентр, 2004. – 208 с.

32. Кий А. Создание маркетинга на предприятиях // Финансовая консультация, №№13-16, 2011 – с.16-17.

33. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: 2-ге вид., перероб. і доп. [текст] – К.: Знання, 2009 – 386 с.

34. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006 – 176с.

35. Корж, М. В. Формування стратегій міжнародного маркетингу як основа успіху міжнародного бізнесу/ М. В. Корж // Вісник Львівського національного аграрного університету. — 2010. — № 2. — С. 10–15.

36. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб, Питер Ком, 2009. —

896с.

37. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. - М.: Ростингер, 2008.- 704с.

38. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

39. Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.

40. Кулибанова В. В. Прикладной маркетинг / В. В. Кулибанова. – СПб.: Нева; М. : ОЛМА-ПРЕС Инвест, 2012. – 272 с.

41. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 590 с.

42. Маркетинг / Под ред. А.Н.Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006 – 560 с.

43. Маркетинг / под ред. Н. Ериашвили. Учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 623с.

44. Маркетинг для менеджера / [Вачевський М.В., Долішній М.І., Скотний С.Г.]; – Стрий: Просвіта, 2003. – 139с

45. Маркетинг і стратегія конкуренції/ Е.В.Савельєв, В.П.Дяченко, В.Е.Куриляк та ін. – К.: - НМК ВО, 2008 – 71 с.

46. Маркетинг менеджмент. Научное издание / Под ред. Туган-Барановского М., Балабановой Л.В. — Донецк: ДонГУЭТ, 2007. — 594 с.

47. Маркетинг. Менеджмент: научно-популярная литература / Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М.Туган-Барановского; Под ред. Л.В.Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.

48. Маркетинг: основи теорії і практики / Вачевський М.В., Вачевський О.М., Стасишин Б.О. та ін. – Львів: Каменярь, 2010. – 223 с.

49. Маркетинговий аудит підприємства (на базі верстатобудівних підприємств України): Дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.Є. Дерев'янченко; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2009. — 194 с. — укр.

50. Маркетинговый менеджмент/ Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К. : Хімджест, 2008. – 720 с.
51. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
52. Можарова Е.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия / Е.Е. Можарова // Вестник Государственного университета управления. – 2015. – № 13. – С. 297-302.
53. Моисеева Н.К., Коньшева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2008. — 304 с.
54. Молнар О. С. Асортиментна політика торговельних підприємств у ринковій економіці України /О. С. Молнар // Держава та регіони. – 2013 – № 3. – С. 145–150.
55. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз/ За Бутинця Ф.Ф. – Житомир: ПП “Рута”, 2007. – 704 с.
56. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник / Орлов О. О. –К. : Скарби, 2011. – 336 с.
57. Ортинська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу // Фінанси України, №8, 2011– с.42-46.
58. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов.— М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007.—324 с.
59. Основы маркетинга / Филипп Котлер, Гари Армстронг [и др.]; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 1197 с.
60. Офіційний сайт Державного комітету статистики України - www.ukrstat.gov.ua/
61. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О.Ямпольской.— СПб.: Питер, 2008.— 964 с.
62. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. - К.: КНЕУ, 2003. - 246 с.

63. Панкратов Ф.Г. и др. Практикум по коммерческой деятельности: Учебное пособие.— М.: Информационно-аналитический центр "Маркетинг", 2009.— 248 с.
64. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент/ Пелішенко В. П. — К. : Центр навчальної літератури, 2010. — 200 с.
65. Пигунова О.В., Аниськова О.Г. Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли. — М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2008.— 117с.
66. Підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / В.І. Савченко / Харк. держ. екон. ун-т. — Х., 2007. — 18 с. — укр.
67. Піддубна Л.І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення: монографія. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. — 400 с.
68. Полонская Л. А. Формирование ассортимента товаров в розничной торговле /Л. А. Полонская, М. М. Турнянская. — К. : Техшка, 2010. — 96 с.
69. Пономаренко В. С. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства і диверсифікація експорту: науково-методичні аспекти аналізу та оцінки / В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубна // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія/ Під. ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима, О. М. Тищенко — Х. : ФОП Лібуркіна Л.М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. — С. 7–22.
70. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг — К.: Вища школа, 2010— 256 с.
71. Промисловий маркетинг: теорія та господарські ситуації: Підручник / Під ред. А.О.Старостіної — К.: Іван Федоров, 2007 — 400 с.
72. Пушкарь М.С., Пинхасик В.А. Основы маркетинга. — Тернополь, 2007 — 79 с.
73. Райко, Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової

діяльності: методологія та організація: монографія / Д. В. Райко. – Х. : Інжек, 2008. – 632 с.

74. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту. –К.: Скарби, 2009. –238 с.

75. Савчук В., Дудаєва О. Оцінка ефективності маркетингових програм // Економіка України. –2013. – № 11. – С. 47 – 52.

76. Савчук В.П. Как измерить эффективность маркетинга, или «финансы маркетинга». // Консалтинговая компания «Стратегический партнер» <http://s-p.com.ua/biblio/?cat=2&bid=41>

77. Сербіненко Н. Маркетингова товарна політика виробничого підприємства України / Н. Сербіненко, М. Гергель // Економіка та підприємництво. Держава та регіони. 2012. – № 3. – С. 220-224.

78. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности: Учебник.— М.: Юристъ, 2008.—659 с.

79. Сисоєва Т.П. Формування та розвиток зовнішньоекономічної діяльності регіонів України в умовах глобалізації (на прикладі Київської області) [текст] : Дис... канд. наук: 08.00.05 – 2008.

80. Сліпенький, В. В. Стратегічне маркетингове управління підприємствами: сутність і задачі на сучасному етапі / В. В. Сліпенький // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [Україна наукова-2003]. – Т. 22. Економіка. – Донецьк, 2003. – С. 50-52.

81. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організацій / Смолін І. В. – К. : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 344 с.

82. Співаковська, Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії [Електронний ресурс] / Т. В. Співаковська // Ефективна економіка. — 2013. — № 2. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845>

83. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг — 2-ге вид., переробл. і доп. — К.: Знання-Прес, 2008. — 326 с.

84. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві:

Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.02 / В.І. Коршунов / Харк. держ. екон. ун-т. — Х., 2007. — 36 с. — укр.

85. Стрехова С.А. Инновационный продукт. Инструменты маркетинга. — М.: Дело, 2009. — 296с.

86. Судін В.А., Процеси управління розвитком підприємства в умовах трансформації економіки/В.А. Судін // Вісник Міжнародного слов'янського університету. — 2013. — №2, т. 6. — С. 70-73.

87. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства/ Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. - К. : Каравела, 2008. - 352 с.

88. Твилдиани Ю. К. Обновление ассортимента товаров: экономический аспект / Ю. К. Твилдиани, Х. И. Амеутдинова. — М. : Знание, 2010. — Вып. 7. — 64 с.

89. Тімонін А.М. Маркетинг — Харків: ОКО, 2007 — 216 с.

90. Ткаченко Н.М. Теоретико-методологічні проблеми формування бухгалтерського фінансового обліку. К.: "А.С.К.", 2007. — 348 с.

91. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации / А.А. Томпсон, А. Дж.Стрикленд; пер. с англ. — М.: Банки и биржи, 1998. — 576 с.

92. Трішкіна Н. Критерії та показники оцінки оптимальності товарної політики оптового підприємства // Підприємництво, господарство і право. — 2013. — № 3. — С. 133-136.

93. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія: у 2т. За заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. — Т. І. —К. : КНЕУ, 2006. — 816 с.

94. Управління потенціалом підприємства. / Должанський І.С., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Рашупкіна В.М. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 362 с.

95. Фатхудинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учебник / Р. А. Фатхудинов. — М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. — 640 с.

96. Фінансовий аналіз/ Г.В. Митрофанов, Г.О. Кравченко, Н.С.

Барабаш та ін.; За ред. проф. Г.В. Митрофанова. – К.: Київ нац. торг.-екон. ун-т.: 2008, - 301 с.

97. Хасси, Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с

98. Холленсен С. Глобальный маркетинг / С. Холленсен; перевод с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. – Минск: Новое знание, 2004. – 832 с.

99. Холодний Т.О. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. –С. 197-201.

100. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

101. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології /Т.М. Циганкова. – К.: КНЕУ, 2004. – 400 с.

102. Циганкова Т.М. Оцінка розвитку ключових напрямів маркетингової діяльності українських експортерів / Т.М. Циганкова // Маркетинг в Україні. – 2014. – №3(25). – С.40-45.

103. Циганкова Т.М. Сучасна парадигма міжнародного маркетингу: дис... д-ра екон. наук: 08.05.01 / Київський національний економічний ун-т. - К., 2004.

104. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу // Маркетинг в Україні. – 2011. – №2. – С. 31 – 36.

105. Черевань В.П. Міжнародна економічна діяльність / В.П. Черевань, А.П. Румянцев, Л.Ф. Романенко. – К.: Слово, 2003. – 278 с.

106. Черномаз П.А. Международный маркетинг / П.А. Черномаз. –Х.: Консум, 2000. – 160 с.

107. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління — К.: КНЕУ, 2009. — 384 с..

108. Шостак Л. Маркетинг как инструмент экспансии национального хозяйства в мировом экономическом пространстве // Экономика Украины. - №2. - 2013. - С. 74-84.

109. Яворський Р. Вдосконалення товарної політики торговельного

підприємства на основі оптимізації асортименту // Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України : зб. тез доповідей до міжвузівської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів. – Львів : Вид-во ЛКА, 2010. – 440 с.

110. Яшева Г.А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты // Журнал “Практический маркетинг” – 2011. – №8.

111. Ernst & Young – Режим доступа:
<http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>

ДОДАТКИ

Додаток А

Види функціональних маркетингових стратегій

Види функціональних маркетингових стратегій	Опис функціональних маркетингових стратегій
Асортиментна стратегія	Підвищує конкурентоздатність товару на ринку шляхом вдосконалення набору товарних груп
Стратегія просування	Визначає цільовий ринок для просування та основні цілі комунікацій, включає план рекламних заходів, відображає ключові медіа показники рекламних компаній бренду
Стратегія дистрибуції	Визначає метод дистрибуції, ключові канали продаж, принципи роботи з торговими посередниками и встановлює ціни за кількісну та якісну дистрибуцію товарів компанії
Цінова стратегія	Визначає принципи цінової конкуренції в галузі, правила розрахунку цін, розміри знижок та акцій для споживачів, принципи підвищення цін та рівень рентабельності продукції
Стратегія вибору цільового ринку	Визначає основні принципи сегментації ринку та основні сегменти для просування товару компанії в галузі

Додаток Б

Типи маркетингових стратегій

Типи маркетингових стратегій	Функції маркетингової стратегії
Силова стратегія	Силова стратегія - властива компаніям в сфері стандартного, великого виробництва. Полягає фундаментальне джерело сили компаній, дотримуються даної стратегії в тому, що зазвичай можна налагодити дане виробництво ефективніше при менших витратах в порівнянні з випуском невеликих партій товарів, які значно відрізняються між собою. Також силова стратегія успадковує переваги, які створюють широкомасштабні наукові дослідження, великі рекламні кампанії і розвинена мережа збуту.
Нішева стратегія	Нішева стратегія - характерна компаніям, які встали на шлях спеціалізації. Проводиться незвичайна, особлива продукція, орієнтована на певний коло споживачів, зазвичай вузький. виходить ринкова сила в такому випадку з того, що продукція компаній в Півночній мірою стає незамінною для відповідної категорії клієнтів.
Адаптивна стратегія	Адаптивна стратегія - переважає звичайний бізнес в локальних (місцевих) масштабах. Полягає сила невеликого спеціалізованого підприємства в своїй гнучкості, з кращого пристосованістю до задоволення незначних за обсягом потреб і потреб клієнтів.
Піонерська стратегія	Піонерська стратегія - пов'язана зі створенням нових сегментів або радикальним перетворенням старих. Не просто удосконалюється продукція, а передбачається вкрай ризикований пошук революційних рішень, хоча і дуже вигідних в разі успіху.

Додаток В

Фінансова звітність підприємства за 2013-2017 рр.

АКТИВ	Код рядка	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-	-
Основні засоби:	1010	-	-	-	13,5	10,8
первісна вартість	1011	-	-	-	22,5	22,5
знос	1012	-	-	-	9,0	11,7
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-	-	13,5	10,8
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ						
Запаси	1100	0,2	2,0	2,0	2,0	2,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	1125	0,9	276,1	327,2	478,4	3,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,3	34,2	71,0	165,6	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12,1	328,0	440,1	2879,1	597,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	125,5	100,0	102,3	40,4	718,8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	6,4	34,6	72,3	97,5	56,5
Усього за розділом II	1195	148,4	774,9	1014,9	3663,1	1378,4
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-	-	-	-
БАЛАНС	1300	148,4	774,9	1014,9	3676,7	1389,2

ПАСИВ	Код рядка	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11,0	40,0	46,3	-455,7	-428,4
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-

Усього за розділом I	1495	14,6	43,7	50,0	-452,6	-424,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		8,2	8,2	8,2	8,2
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	66,4	70,1	78,1	2857,2	1746,7
розрахунками з бюджетом	1620	12,3	98,4	125,9	271,2	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	3,3	5,1	6,6	0,0	-
розрахунками із страхування	1625	4,2	1,8	0,7	44,5	-
розрахунками з оплати праці	1630	8,2	14,1	17,6	18,5	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	42,6	400,0	734,4	929,6	58,9
Усього за розділом III	1695	133,8	723,0	956,7	4121,0	1805,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-
БАЛАНС	1900	148,4	774,9	1014,9	3676,7	1389,2

Звіт про фін результати						
Стаття	код рядка	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2208,1	2770,1	3048,4	2325,1	3746,4
Інші операційні доходи	2120	-	21,3	36,2	-	-
Інші доходи	2240	1,1	1,2	1,3	-	-
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	2209,2	2792,6	3085,9	2325,1	3746,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	73,7	139,9	163,8	2568,4	339,1
Інші операційні витрати	2180	2121,2	2568,7	2885,5	-	3373,2
Інші витрати	2270	-	-	1,3	-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	2194,9	2708,6	3050,6	2568,4	3712,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	14,3	84,0	35,3	-243,3	33,9
Податок на прибуток	2300	3,3	20,5	6,4	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	11,0	63,5	34,4	-243,3	33,9

Додаток Г

**Методика Білоусова В.Л. для дослідження
конкурентоспроможності компанії по окремих елементах комплексу
маркетингу**

1. По продукту:

Коэффициент рыночной доли:

$$КРД = \frac{ОП}{ООПР}, \quad (1)$$

где ОП — объем продаж продукта фирмой;

ООПР — общий объем продаж продукта на рынке.

Коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке.

Коэффициент предпродажной подготовки:

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП}, \quad (2)$$

где ЗПП — сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП — сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

Этот показатель характеризует усилие фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то принимается, что $КПП = 1$.

Коэффициент изменения объема продаж:

$$КИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП}, \quad (3)$$

где ОПКОП — объем продаж на конец отчетного периода;

>ОПНОП — объем продаж на начало отчетного периода.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет роста объема продаж.

2. По цене:

Коэффициент уровня цен:

$$КУЦ = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2 Ц_{\text{ф}}}, \quad (4)$$

где $Ц_{\max}$ — максимальная цена товара на рынке;

$Ц_{\min}$ — минимальная цена товара на рынке;

$Ц_{\text{ф}}$ — цена товара, установленная фирмой.

Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

3. По доведению продукта до потребителя:

Коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$КСБ = \frac{КИОП \times ЗСБ_{\text{кон}}}{ЗСБ_{\text{нач}}}, \quad (5)$$

где КИОП — коэффициент изменения объема продаж — формула (3);

$ЗСБ_{\text{кон}}$ — сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

$ЗСБ_{\text{нач}}$ — сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

4. По продвижению продукта:

Коэффициент рекламной деятельности:

$$K_{\text{рекД}} = \frac{КИОП \times ЗРД_{\text{кон}}}{ЗРД_{\text{нач}}}, \quad (6)$$

где $ЗРД_{\text{кон}}$ — затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$ЗРД_{\text{нач}}$ — затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода;

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности.

Коэффициент использования персональных продаж:

$$КИПП = \frac{КИОП \times ЗПТА_{\text{кон}}}{ЗПТА_{\text{нач}}}, \quad (7)$$

где $ЗПТА_{\text{кон}}$ — сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;

$ЗПТА_{\text{нач}}$ — сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов.

Коэффициент использования связей с общественностью:

$$КИСО = \frac{КИОП \times ЗР_{\text{кон}}}{ЗР_{\text{нач}}}, \quad (8)$$

где $ЗР_{\text{кон}}$ — затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;

$ЗР_{\text{нач}}$ — затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта. Назовем его *коэффициентом маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК)*.

где L — общее число показателей в числителе. В данном случае $L = 8$.

Следует отметить, что большинство коэффициентов имеют разные величины для разных продуктов. Тогда для расчета конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы нужно определить сумму коэффициентов (КМТК) для всех ее продуктов:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum КМТК}{n}, \quad (10)$$

где n — количество продуктов (услуг) фирмы.

Кроме этого для расчета полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты. Общефинансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчетный период.

В практике анализа результатов деятельности фирмы применяется сводная таблица финансовых показателей, включающая коэффициенты ликвидности, коэффициенты устойчивости, коэффициенты деловой активности, коэффициенты прибыльности и т.д. Однако для расчета конкурентоспособности фирмы можно ограничиться оценкой структуры баланса по следующим коэффициентам.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса) к наиболее срочным обязательствам фирмы в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог 5-го раздела баланса за вычетом строк 640, 650) [14, с. 1]:

$$КТЛ = \frac{\text{Итог 2-го раздела баланса}}{\text{Итог 5-го раздела баланса}} \quad (11)$$

Нормативное значение коэффициента — не менее 2.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС) определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (Итог 3-го раздела баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог 1-го раздела баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса).

Нормативное значение — не менее 0,1.

Таким образом, полная формула расчета конкурентоспособности фирмы будет следующей:

$$КФ = K_z \times КТЛ \times КОСС \quad (13)$$

Для каждого рынка продукта идентифицируются наиболее опасные (приоритетные) конкуренты [4, с. 240]. Все конкуренты делятся на определенные группы в зависимости от преимуществ, завоеванных фирмами, и таким образом устанавливается их роль в конкурентной борьбе.

Для каждой группы конкурентов характерны конкретные концепции поведения на рынке. Для деления конкурентов на группы рассмотрим матрицу группового ранжирования конкурирующих фирм (рис. 1).

Рис. 1. Матрица групп фирм, конкурирующих на рынке

Претенденты		Лидеры
+3,1—+7	+7,1—+9	+9,1—+10
Занявшие рыночную нишу -2,9—(-0,99)	1	Последователи +1,1—+3
Банкроты		Занявшие рыночную нишу
-10—(-9,1)	-9—(-7)	-6,9—(-3)

Матрица представляет собой прямоугольник, разбитый на девять квадрантов (секторов), каждый из которых соответствует определенному коэффициенту от -10 до 10 . Сам прямоугольник делится на пять уровней, каждый из которых соответствует определенной группе фирм, различающихся между собой уровнем конкурентоспособности и относящихся к следующим группам участников рынка:

Лидеры — $0,1—10$;

Претенденты на роль лидера — $7,1—9$; $3,1—7$;

Последователи — $1,1—3$; 1 ;

Занявшие рыночную нишу — $-0,99—(-2,9)$; $-3—(-6,9)$;

Банкроты — $-7—(-9)$; $-9,1—(-10)$.

Рыночные лидеры — фирмы, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности ($KФ$). Как правило, эти фирмы имеют максимальную рыночную долю при продажах, являются лидерами в ценовой политике, оптимизации затрат, использовании разнообразных распределительных систем и т.д. Для фирм-лидеров характерным поведением является оборона.

Рыночные претенденты — фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от $3,1$ до 9 . Эти фирмы, как правило, борются за увеличение рыночной доли продаж, проводят ценовой демпинг. Для них характерна стратегия атаки на всех направлениях деятельности.

Рыночные последователи — фирмы, расчетный коэффициент конкуренто-способности которых лежит в диапазоне от 1 до 3 . Эта группа фирм проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирмы этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Фирмы, действующие в рыночной нише. Расчетный коэффициент конкурентоспособности этой группы лежит в диапазоне от $-0,99$ до $-6,9$. Фирмы этой группы обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не видят или не принимают в расчет. Для них характерен высокий уровень специализации. Круг клиентов ограничен, но характерен высокий уровень цен. В своей деятельности фирмы максимально зависят от клиентов и опираются на них.

Банкроты — фирмы с коэффициентом конкурентоспособности от -7 до -10 . Эти фирмы принимают режим внешнего управления и проводят мероприятия по выходу из банкротства или проводят расчеты с кредиторами и ликвидируются.