

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту

(назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства

Виконав: студент 6 курсу, групи ПМм-61

спеціальності 075 Маркетинг

(шифр і назва спеціальності)

Бучинський В.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2020

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Теоретичні підходи до управління системою маркетингової діяльності підприємства	7
1.1. Маркетинг як основна функція менеджменту.....	7
1.2. Характеристика стратегій та концепцій управління маркетингом.....	13
1.3. Процес управління системою маркетингу.....	22
Висновки до розділу 1.....	24
Розділ 2. Аналіз діяльності рекламного агентства «арніка» на ринку рекламних послуг тернопільської області	26
2.1. Загальна характеристика маркетингової діяльності компанії.....	26
2.2. Оцінка макро-та мікросередовища рекламного агентства «Арніка»..	30
2.3. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства	42
Висновки до розділу 2.....	48
Розділ 3. Напрямки вдосконалення управління системою маркетингової діяльності досліджуваного підприємства	50
3.1. Формування стратегії для управління системою маркетингу рекламного агентства «Арніка».....	50
3.2. Створення веб-сайту як ефективного інструменту управління маркетинговою діяльністю компанії.....	58
3.3. Обґрунтування стратегічної орієнтації компанії.....	65
Висновки до розділу 3.....	71
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	72

Висновки до розділу 4.....	75
Висновки.....	76
Список використаних джерел.....	79
Додатки.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Аналіз умов здійснення господарської діяльності та існуючих маркетингових підходів свідчить про те, що розвиток сучасного рекламного агентства в теперішніх економічних умовах в основному залежить від ефективності побудованої системи управління. В основі зазначених процесів лежать концепції та стратегії управління.

Складна ситуація на вітчизняному ринку рекламних послуг вимагає від рекламних агентств пошук нових ефективних інструментів управління для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності їхніх товарів та послуг. Одним із таких підходів є побудова ефективної системи управління маркетинговою діяльністю рекламного агентства.

Значний вклад у розвиток і становлення теорії управління належить зарубіжним та вітчизняним авторам, таким як П. Друкер, Ф. Котлер та К.Л. Келлер, Балабанова, М.М. Біловодська, Белявцев М.І. та Воробйова В.Н., А.В. Войчак, В.В. Россоха, Р.Х. Іванова. Різні теоретичні і практичні аспекти застосування концепцій управління маркетингом в бізнесі досліджені в працях О.М. Азаряна, Г.Асселя, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчука, Є.П. Голубкова, А.Куса, Ф. Котлера, В.Р.Прауде, П.Р. Романова та ін.

Варто зауважити, що рекламні агентства в Україні використовують західні прийоми менеджменту, не адаптуючи їх до вітчизняних умов, і це завдає шкоди їх діяльності. Тому об'єктивно виникає необхідність вивчення та аналізу стратегій та технологій менеджменту і подальшого впровадження їх у вітчизняну практику діяльності рекламних агентств.

Саме з цих позицій ми підходили до вибору теми і напрямків кваліфікаційного дослідження. Актуальність теми визначається недостатнім розвитком української теорії управління та необхідністю ретельного вивчення і розвитку теоретичних основ сучасних підходів до формування стратегії управління.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних засад, а також розробка рекомендацій щодо управління системою маркетингової діяльності рекламного агентства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі магістра були сформульовані та поставлені такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність та охарактеризувати маркетинг як основну функцію менеджменту;
- охарактеризувати стратегії та концепції управління маркетингом;
- визначити процес управління системою маркетингу;
- дати характеристику маркетингової діяльності досліджуваного рекламного агентства;
- провести оцінку макро- та мікросередовища компанії «Арніка»;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного підприємства;
- сформулювати стратегію для управління системою маркетингу рекламного агентства «Арніка»;
- запропонувати створення веб-сайту як ефективного інструменту управління маркетингом компанії;
- дати обґрунтування стратегічної орієнтації компанії;
- проаналізувати систему охорони праці та дослідити систему безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність рекламного агентства «Арніка».

Предметом дослідження є теоретичні та науково-методичні підходи до управління системою маркетингу для досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань було використано наступні методи дослідження :

1) теоретичні (абстрагування, узагальнення, аналіз, синтез, пояснення, порівняння, класифікація,), емпіричні (опис, спостереження,), а також методи

теоретичного пізнання, які дозволяють розкрити суть та основні підходи до створення системи управління маркетингом;

2) методи економічного аналізу, за допомогою яких було здійснено аналіз макро- і мікросередовища, та на основі цього SWOT-аналіз рекламного агентства, а також при обґрунтуванні його стратегічної орієнтації;

3) абстрактно-логічний (для узагальнення та формулювання висновків).

Наукова новизна полягає у формуванні комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю на основі розробки стратегії та обґрунтування стратегічної орієнтації шляхом побудови стратегічної та розрахункової карти рекламного агентства «Арніка».

Практичне значення дослідження. Розроблено практичні рекомендації щодо створення сайту як ефективного інструменту, що надасть змогу досліджуваному рекламному агентству успішно функціонувати на ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні положення сучасної теорії маркетингу та менеджменту, результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавство України, відомості офіційної статистики, а також первинні матеріали, зібрані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження і основні положення кваліфікаційної роботи магістра були обговорені на XI Регіональній науково-практичній Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (Тернопіль, 16 листопада 2020 року)

Публікації. За темою дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,08 д.а.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 12 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел містить 75 найменувань та додатків

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетинг як основна функція менеджменту

Для адаптації до умов зовнішнього середовища та формування ефективної системи менеджменту, вітчизняні компанії поступово намагаються змінити стратегії відповідно до нової філософії світової економіки. В цьому контексті важлива роль в системі управління компанією належить маркетинговому менеджменту, який на сьогоднішній день розглядають як окрему філософію діяльності вітчизняних компаній [41, с. 12].

Ціль маркетингового менеджменту - це спрямованість маркетингового управління, що створює можливість ефективнішого задоволення запитів та потреб клієнтів за допомогою обміну й отримання запланованого результату. Така спрямованість обумовлює специфіку аналізу, планування, мотивування, реалізації та контролювання функцій маркетингового управління, а не менеджменту в цілому.

Предметом маркетингового менеджменту є система виробничих відносин, що має на меті спрямувати процес управління виробництва на задоволення запитів і потреб клієнтів та споживачів за рахунок створення єдиного ланцюга «виробник – споживач», де кожна ланка направлена на збільшення цінностей для кінцевого споживача. Поряд з цим використовуються всі закономірності виробництва на ринку, спеціальні прийоми, інструменти та методи, що формують методичні підходи до менеджменту в сфері маркетингу.

В цьому контексті виділяють такі базові завдання менеджменту в сфері маркетингу:

- аналіз ринку (визначення місткості ринку, його потенціалу, кон'юнктури ринку, дослідження попиту, споживачів, можливостей фірми);

- планування (формулювання цілей фірми і напрямів їх досягнення);
- організація (формування оргструктури служби маркетингу);
- мотивація (створення відповідних стимулів для співробітників щодо забезпечення кращого виконання обов'язків);
- реалізація намічених планів;
- контроль і коригування планів.

Для здійснення маркетингового менеджменту потрібні наступні умови:

1. Маркетинг повинен бути звернений до споживача.
2. Забезпечення маркетингу відповідною інфраструктурою.
3. Інвестиції в ринок.
4. Відповідність цілям і ресурсам фірми [72].

Варто зауважити, що питаннями маркетингового менеджменту цікавляться зарубіжні і вітчизняні дослідники: П. Друкер, Ф. Котлер та К.Л. Келлер, Л.В. Балабанова, М.М. Біловодська, М.І. Белявцев та В.Н. Воробйова, А.В. Войчак, В.В. Россоха, Р.Х. Іванова. Важливо зауважити, що управління маркетингом на підприємстві багатьма науковцями та практиками розглядається з позиції функцій маркетингу, які виконуються відділом маркетингу, але не з точки зору управління маркетингом в рамках цілої компанії, тобто незначна увага приділяється маркетинговому менеджменту як процесу, який охоплює всі напрямки діяльності компанії.

Виокремлення маркетингу як окремої складової в системі менеджменту підприємства поступово призводить до того, що маркетинг розглядають як об'єкт управління та концепція, на основі якої ґрунтується вся діяльність фірми. Тобто бачимо, що відбувається інтегрування і маркетингу, і менеджменту, тому й виник новий термін «маркетинговий менеджмент», який ми будемо розглядати як концепцію управління компанією.

Для кращого розуміння суті маркетингового менеджменту потрібно провести теоретико-методичний аналіз, який дасть можливість виділити основні підходи щодо трактування цього поняття, а також визначити його місце в управлінні підприємством.

Сьогодні різні автори по-різному визначають суть маркетингового менеджменту. Наприклад, Друкер П. розглядає це поняття як концепцію управління фірмою, де центральне місце займає споживач, який відповідно має свої потреби та запити, і вся компанія та її структурні підрозділи направлені на задоволення цих потреб [18, с.13] .

Котлер Ф. та Келлер К.Л. наводять інше трактування маркетингового менеджменту, зазначаючи, що це процес планування і реалізація концепції товару, ціноутворення, розподілу та просування товарів, послуг та ідей, що є спрямованим на здійснення обміну, для задоволення як індивідуальних, так і організаційних цілей [42, с. 16].

Балабанова Л.В. вважає, що зміст маркетингового менеджменту більш широкий, ніж управління маркетингом, адже маркетинговий менеджмент варто трактувати як управління різними функціями маркетингу, а також діяльність всіх структурних підрозділів повинна здійснюватись на основі маркетингу [10,с. 14].

Біловодська О.А. трактує маркетинговий менеджмент як зміну мислення і прийняття різних управлінських рішень відбувається із врахуванням вимог ринку, включаючи постійну здатність до реакції на зміну вимог ринку, тобто це включає не тільки орієнтацію компанії на внутрішні можливості, а ще й йде мова про врахування зовнішніх умов [12,с. 19].

Белявцев М.І. та Воробйова В.Н. визначають поняття маркетингового менеджменту як цілеспрямоване координування і формування різних заходів компанії, які пов'язують ринкову діяльність на рівні фірми, ринку та суспільства в цілому, для яких основою є принципи маркетингу [11,с.22].

Войчак А.В. у зміст терміну «маркетинговий менеджмент» вкладає процеси аналізу, планування, реалізації та контролю за проведенням заходів, що направлені на встановлення, посилення та підтримання взаємовигідних обмінів із цільовими ринками для досягнення цілей компанії (зростання обсягу збуту, отримання прибутку, проникнення на ринок, розширення частки ринку тощо). При цьому система маркетингових заходів включає

політику стосовно товарів чи послуг компанії, ціноутворення, розподілу та комунікацій [13, с. 11].

На думку Россохи В.В., у маркетинговому менеджменті потрібно базуватися на систематичному цілеспрямованому впливі на маркетинг за допомогою планування, організації, мотивації і контролю для досягнення цілей компанії [40, с. 14].

Іванова Р.Х. визначає маркетинговий менеджмент як цілеспрямовану діяльність підприємства щодо врегулювання своїх позицій на ринку через планування, організацію, облік, контроль за виконанням різних етапів поведінки компанії, враховуючи вплив тенденцій розвитку ринку та конкурентного середовища для отримання прибутку та збільшення ефективності діяльності [21, с. 18].

Проведений теоретичний аналіз поняття «маркетинговий менеджмент» дає можливість нам, узагальнивши підходи, прийти до висновку про те, що як у вітчизняній літературі, так і зарубіжній запропоновано проводити розгляд зазначеного терміну з позиції управління різними підрозділами чи відділами компанії на засадах маркетингу. Цей висновок можна підтвердити і твердженням Біловодської М.М., яка це доводить в своїх наукових дослідженнях «...тут ми орієнтуємо управління всієї діяльності підприємства на принципи маркетингу, тобто говоримо про застосування маркетингу як філософію управління. Це може бути в тому випадку, коли всі структурні підрозділи компанії здійснюють планування і оцінювання своєї діяльності з позиції маркетингу. В цьому контексті маркетинговий менеджмент варто розглядати як процес керування різними функціями компанії, включаючи загальні та окремі), всіма структурними одиницями (відділами) на основі принципів маркетингу. Управління маркетингом буде застосовуватись тоді, коли керівництво компанією буде побудоване із врахуванням принципів маркетингу, тобто коли центральне місце в компанії буде займати покупець (споживач), а система менеджменту і маркетингу об'єднає всі зусилля для

того, щоб найкращим чином задовольняти запити та потреби сторін, що беруть участь в обміні...»[12,с. 21].

В той час варто погодитись з більшістю наукових дослідників бізнесу про те, що управління маркетингом на практиці може не завжди бути центральною ланкою для розробки організаційної структури компанії, тому його використання буде не в повному обсязі, відповідно не на всіх рівнях будуть застосовуватися концепції маркетингу. Тут мова може йти про окреме та одиничне застосування елементів комплексу маркетингу, як наприклад, засобів стимулювання збуту чи реклами, що є далеким від розгляду маркетингу як філософії здійснення управління компанією, хоча управління маркетингом необхідно здійснювати у всіх цих випадках.

Оскільки маркетинг не завжди займає центральне місце в менеджменті компанії, варто не забувати про те, що маркетинг суттєво впливає на становище фінансово-господарської діяльності, адже від правильно обраної стратегії реалізації товарів, товарної політики, інформаційного забезпечення, політики комунікації залежить і фінансова стійкість підприємства. Саме тому потрібно усвідомлювати, що основою маркетингового менеджменту можуть бути різні аспекти, адже ринки, на яких працює компанія, відрізняються за своїм становищем, тому як наслідок - різноманітні підходи до використання комплексу маркетингу для заходів в управлінні компанією.

На сьогоднішній день відбувається інтегрування маркетингу та менеджменту, в цьому випадку маркетинг став як своєрідний інструмент для реалізації стратегій менеджменту, а менеджмент, в свою чергу, став базою для застосування цього інструменту і це створює сприятливий клімат для ефективної роботи компанії, причому маркетинг та менеджмент взаємодоповнюють один одного.

Так, можна стверджувати, що управління маркетингом стало вагомою частиною у системі управління компанії, яка допомагає формувати філософську парадигму менеджменту.

Перед тим як розглянути сутність механізму запровадження маркетингового менеджменту, варто розмежувати поняття системи управління і механізму управління. Так, систему управління можна трактувати як цілісну сукупність елементів, тоді механізм розглядають як спосіб взаємодії елементів. Зазвичай, механізм можна реалізувати завдяки відповідним формам та інструментам, які використовують для кращого поєднання елементів для досягнення цілей. Цілісна єдність елементів формує систему, а це передбачає виявлення потрібних елементів, сукупність яких забезпечує досягнення цілей фінансової діяльності компанії [29, с. 56].

Цікавою є думка Балабаниць А.В., яка в своїх дослідженнях подає своє розуміння маркетингового менеджменту. Автор стверджує, що управління маркетингом є цілісною концепцією управління ринковою діяльністю як системою на принципах маркетингу, і пропонує виділяти три складові, з яких складається в цілому весь процес реалізації механізму маркетингового менеджменту:

- 1) системність функцій маркетингового менеджменту компанії;
- 2) проблеми, що заважають реалізувати процеси управління маркетинговими взаємовідносинами в системі маркетинг-менеджменту компаній;
- 3) напрями фокусування впливу менеджменту в процесі інтегрування маркетингу взаємодій в систему маркетингового менеджменту компаній.

Як бачимо, Балабанець А.В. розглядає управління маркетинговими взаємовідносинами як важливу функцію бізнесового рівня в багаторівневій системі функцій маркетингового менеджменту компаній. Саме тому, на нашу думку, процеси маркетингового управління взаємодіями із цільовими ринками і партнерами по бізнесу повинні інтегруватися в систему маркетингового менеджменту компаній для створення в цих умовах нових та ефективніших підходів до системи управління діяльністю компанії на ринку, що дозволить забезпечити довготривалий та стійкий розвиток [38, с.21].

На думку Белявцева М.І., механізм запровадження маркетингового менеджменту повинен включати низку специфічних процедур, які будуть спрямовані на здійснення управління попитом цільових споживачів, адже метою маркетингової діяльності компанії є комплексне обслуговування і задоволення запитів та потреб споживачів [11, с. 41].

Отже, маркетинговий менеджмент не варто розглядати окремо від інших частин менеджменту: інноваційного, фінансового, стратегічного тощо. Як висновок, зазначимо, що маркетинговий менеджмент – це цілеспрямоване координування і формування всіх заходів компанії, що пов'язані з діяльністю на рівні компанії, ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу.

1.2. Характеристика стратегій та концепцій управління маркетингом

Стратегія – це набір правил, які використовує керівництво компанії приймаючи управлінські рішення для досягнення цілей. Якщо цілі визначені, то відповідь на питання, яким чином фірма зможе досягнути поставлених цілей в умовах мінливого конкурентного середовища дає стратегія.

Термін «стратегія» грецького походження і означає «мистецтво розгортання військ і бою» чи «мистецтво генерала». Цей військовий термін широко ввійшов в теорію і практику маркетингового менеджменту. В менеджменті стратегія розглядається як чітко і якісно викладений довгостроковий напрям розвитку фірми, який визначається сферою, засобами і формами діяльності компанії, системи взаємних відносин всередині організації, а також позиції компанії у навколишньому середовищі.

Вибір стратегії в основному залежить від виду діяльності, випущеної продукції, місця здійснення господарської діяльності та ін., однак існують загальні правила, яких дотримуються при побудові різних стратегій [56, с. 205]. Тому розробляючи індивідуальну стратегію чи групу стратегій,

необхідно прагнути до того, щоб вона відповідала ряду вимог, а саме:

- поєднувала чітко поставлені цілі, досягнення яких є вирішальним для діяльності компанії,
- підтримувала прогресивну ініціативу,
- концентрувала основні зусилля в потрібному місці в потрібний час,
- передбачала використання мінімальної кількості ресурсів для досягнення максимального результату,
- координувала управління бізнес-процесами,
- формувала план дій на перспективу,
- забезпечувала гарантовані ресурси.

Щоб визначити стратегію поведінки організації і її реалізувати, керівництво повинно володіти інформацією не тільки про внутрішнє середовище компанії, його потенціал і тенденції розвитку, але й про зовнішнє середовище. Так, від технологій виробництва, ступеня автоматизації залежить якість випущеної продукції, її місце на ринку [55, с. 128].

В світовій практиці використовують різні еталонні стратегії, які застосовують в процесі управління діяльністю компанії. До першої групи еталонних стратегій відносять стратегії концентрованого росту. Сюди відносять стратегії, які враховують зміну ринку і (або) продукту, при цьому вони не зачіпають інші елементи. Використовуючи ці стратегії, фірма намагається покращити свої продукти або почати випускати нові, не змінюючи галузь. Стосовно ринку фірма здійснює пошук можливостей покращення свого положення на діючому ринку або можливостей переходу на нові ринки. Стратегії першої групи включають:

- стратегія покращення позицій на ринку – компанія здійснює різні заходи для того, щоб з існуючим продуктом завоювати міцні позиції на ринку. Для реалізації даної стратегії потрібно докласти значних маркетингових зусиль., адже допускається також здійснення горизонтальної інтеграції, при якій компанія прагне контролювати своїх конкурентів;
- стратегія розвитку ринку направлена пошук нових ринків для вже

існуючого товару;

- стратегія розвитку продукту реалізується через вирішення завдань росту за рахунок випуску нового товару. Її доцільно реалізувати на вже освоєному компанією ринку.

У другу групу еталонних стратегій входять стратегії фірми, які зорієнтовані на розширення компанії через створення нових структур. Їх називають стратегіями інтегрованого росту. Фірма використовує ці стратегії у випадку, коли її бізнес має сильні позиції, проте вона не зможе використати стратегію концентрованого росту. Прийнято виділяти такі типи стратегій інтегрованого росту:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, яка направлена на ріст компанії за рахунок посиленого контролю над постачальниками, а також шляхом формування дочірніх структур, які здійснюватимуть постачання сировини та матеріалів. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції веде до позитивних результатів діяльності фірми, які, насамперед, передбачають зниження коливання рівня цін на комплектуючі матеріали і інші запити постачальників. Постачання як центральне місце витрат для компанії у випадку зворотної вертикальної інтеграції зможе перетворитися в центральне місце доходів.

2. Стратегія наступаючої вертикальної інтеграції, яка передбачає зростання компанії завдяки посиленню контролю фірм, які знаходяться між компанією і кінцевими споживачами, тобто над системами продажів та розподілу. Цей тип інтеграції буде вигідним у випадку, коли послуги посередників розширюються або фірма не може знайти посередників із якісним рівнем роботи.

Третя група еталонних стратегій розвитку бізнесу включає стратегії диверсифікованого росту. Вони реалізуються у випадках, коли фірми вже не зможуть успішно функціонувати на цьому ринку з традиційним продуктом в рамках тої чи іншої галузі. До стратегій диверсифікованого росту відносять:

- стратегія центрованої (концентричної) диверсифікації, основою якої є

пошук і використання існуючої в бізнесі можливості для виробництва нових продуктів. В центрі бізнесу залишається існуюче виробництво, а нове формується, виходячи із тих можливостей, які реалізовані на освоєному ринку, а також використовуваних технологіях та сильних сторонах діяльності компанії.

- стратегія горизонтальної диверсифікації, що орієнтується на пошук можливостей зростання на діючому ринку за рахунок розробки нових товарів, які потребують нових технологій, і відрізняються від тих, які використовуються. Важливими умовами реалізації цієї стратегії є попереднє оцінювання компанією власної спроможності щодо виробництва нового продукту.

- стратегія конгломеративної диверсифікації ґрунтується на тому, що компанія здійснює розширення своєї діяльності через виробництво нових товарів, які технічно не пов'язані із тими, які виробляються фірмою. Це є найбільш складною для реалізації стратегія розвитку, оскільки її успіх залежить від різноманітних чинників, насамперед, це: компетентність персоналу, особливості роботи менеджерів, сезонність в життєздатності ринку, наявність необхідних фінансових ресурсів та ін.

Четвертий тип еталонних стратегій - стратегія скорочення. Вона використовується фірмою тоді, коли потрібне перегрупування сил після тривалого періоду росту або пов'язане із необхідністю підвищення, особливо коли можна спостерігати падіння чи кардинальні зміни в економіці (наприклад, структурна перебудова). Виділяють чотири стратегії скорочення діяльності, яке здійснюється цілеспрямовано:

- Стратегія ліквідації - це крайній випадок стратегії скорочення. Вона використовується у випадку, коли фірма далі не може здійснювати свою діяльність.

- Стратегія «збір врожаю» ґрунтується на відмові від довгострокових намірів вести бізнес на користь отримання максимальних доходів в короткотерміновій перспективі. При стратегії «збір врожаю» розраховують

на те, щоб поступово скорочувати даний бізнес, при цьому отримати у максимумі сукупний дохід.

- Стратегія скорочення передбачає ситуацію, коли компанія припиняє свою діяльність або продає один із своїх структурних підрозділів (бізнесів), для того, щоб змінити межі ведення бізнесу.

- Стратегія зниження витрат, де основною ідеєю є пошук можливостей зниження витрат і проведення заходів по скороченню витрат. Ця стратегія має свої особливості: вона більш зорієнтована на усунення відносно невеликих джерел витрат, її реалізація має тимчасовий та короткотерміновий характер і пов'язана із зниженням величини витрат виробництва, збільшенням продуктивності праці та ін.

На практиці фірма одночасно може реалізовувати декілька стратегій. Такий підхід досить поширений серед багатогалузевих компаній. Може застосовуватися фірмою і послідовність в реалізації стратегій, а також може розроблятися і комбінований варіант різних стратегій.

На сьогоднішній день в розвитку теорії маркетингу виокремлюють п'ять концепцій маркетингу. Ф. Котлер їх визначає як: концепція вдосконалення виробництва (виробнича концепція), концепція вдосконалення товару (товарна концепція), концепція інтенсифікації комерційних зусиль (збутова концепція), концепція маркетингу (маркетингова концепція) та концепція соціально-етичного маркетингу [26, с.56].

Щодо концепції удосконалення виробництва, то вона використовує твердження про те, що споживачі віддають переваги тим товарам і послугам, які є достатньо поширеними та доступними за цінами. Таким чином, управління маркетингу повинно бути спрямованим на вдосконалення виробництва та збільшення ефективності розподілу [26, с.22].

Концепція вдосконалення товару ґрунтується на тому, що споживач віддає перевагу товарам із високими якісними показниками та надійними характеристиками щодо експлуатації, тому фірмі варто спрямувати свої

зусилля на постійне вдосконалення товарів. [26, с.67].

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль ґрунтується на тому, що споживачі не будуть купувати товари фірми в певній кількості, якщо вона не докладатиме значних зусиль у сферу збуту товарів. В практичній діяльності концепція інтенсифікації комерційних зусиль реалізується через нав'язування споживачеві здійснити покупку, а продавець намагається продати свій товар, причому задоволення потреб споживачів є для нього другорядним [26, с.27-28].

При використанні концепції маркетингу варто пам'ятати, що для досягнення цілей компанії потрібно визначати потреби споживачів і задовольняти ці потреби більш ефективнішими і продуктивнішими методами, ніж це роблять конкуренти. Як бачимо, при використанні цієї концепції фірма орієнтує свою діяльність, передусім, на задоволення потреб споживачів, а для цього постійно проводить дослідження ринку, здійснює аналіз і контроль маркетингової діяльності.

Ще однією концепцією управління маркетингом є концепція соціального (соціально-етичного) маркетингу, при використанні якої компанії визначають потреби своїх споживачів та їх задовольняють більш ефективно, ніж конкуренти, але з врахуванням інтересів всіх членів в цілому суспільства. Виникнення цієї концепції відбувалося під впливом різноманітних зовнішніх чинників, зокрема, забруднення довкілля, обмеженість природних ресурсів, стрімкий приріст населення тощо. У цій концепції передбачається збалансування таких чинників: прибутку компанії; потреб цільових споживачів; інтересів суспільства. Варто зауважити, що у зарубіжних компаніях значне зростання обсягів збуту та прибутку відбулося завдяки використанню концепції соціально-етичного маркетингу [58, с.63].

В маркетинговій науці існують різні точки зору на формування концепцій управління маркетингом.

Г.Ассель у становленні сучасної концепції управління маркетингом виділяє етапи, які можна охарактеризувати, відповідно, як орієнтація на

виробництво, збут, конкурентів і споживачів [8, с.19-24]. Причому автор зазначає, що відміною рисою сучасності є синтезування базових етапів орієнтації на конкурентів і споживачів. Автором виділено етичні і соціальні аспекти маркетингу, проте, висвітлюючи дані проблеми, не знайшлося характеристики їх як відповідної маркетингової концепції. Схожу позицію з думкою Г.Асселя має А.Кус. У розвитку маркетингу автор також виділяє чотири етапи: орієнтація на виробництво, орієнтація на продажі, орієнтація на споживача і маркетинг як філософію управління [47, с.11-19]. Однак ці питання є суспільно значимими в теорії маркетингу, проте в роботі дослідника не знаходимо ґрунтовного висвітлення.

Проблеми еволюції теорії маркетингу вивчав зарубіжний науковець Ж.-Ж.Ламбен, проте, на відміну від інших вчених у дослідженнях цього автора відсутні чітко визначені періоди розвитку [29,с. 121].

Для української наукової думки новизна даної тематики визначила характер публікацій вітчизняних дослідників, які в більшій мірі спрямовані на аналіз думок у зарубіжній економічній літературі. У своїх роботах вітчизняні науковці такі, як О.М. Азарян, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Є.П. Голубков, В.Р.Прауде виділяють п'ять концепцій управління маркетингом [35,с.11; 14,с.10-14; 15,с.11-14; 17,с.13-14]. Думки авторів подібні до позиції Ф. Котлера, проте є певна різниця в назві етапів, хоча автори дещо розходяться і у характеристиці змісту кожного з них. Так, О.М. Азарян визначає етапи становлення та управління маркетингом близьким до думки Г. Асселя й А.Куса, які також виокремлюють чотири етапи, які називають збутовим (функціональним) маркетингом[35, с.8].

Цікавим є трактування групи російських вчених під керівництвом А.М.Романового, які виділяють перші чотири концепції із п'яти названих і концепцію маркетингу визначають як сучасну [32, с.22-23]. Причому, у подальших працях дослідники пропонують звернути увагу на зміцнення соціальної значимості маркетингу і при цьому виділяють концепцію соціального (соціально-етичного) маркетингу, яка, на їхню думку, властива

сучасним етапам розвитку суспільства [32, с.31].

На сучасному етапі економічного розвитку спостерігаємо соціалізацію концепції маркетингу, тому зміщуються акценти в інтересах - від індивідуальних до суспільних. Цей етап теорії маркетингу називають соціальним (соціально-етичним) маркетингом, завданням якого, на думку Ф.Котлера, є визначення потреб та запитів цільових споживачів ринків і їх задоволення більш ефективними способами, ніж у конкурентів із врахуванням благополуччя як споживачів, так і в цілому суспільства [27, с.28-30]. Як стверджує автор, дана концепція виникла тому, що концепція традиційного маркетингу не відповідала вимогам нашого часу і не була пов'язана із забрудненням навколишнього середовища, зниженням використання природних ресурсів, приростом чисельності населення, ростом всесвітньої інфляції і становищем сфери соціальних послуг. Концепція соціально-етичного маркетингу повинна здійснити збалансування трьох факторів: прибутку компанії, потреб споживачів та інтересів суспільства [27, с.31-32]. Цієї ж позиції у визначенні суті концепції дотримуються О.Б. Білий, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Є.П. Голубков, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников, В.Р. Прауде, А.М. Романов, [51, с.11; 14,с.14; 15, с.14-15; 34, с.13; 32, с.35-37].

Б.М. Голодець інакше підходить до трактування концепції соціально-етичного маркетингу, називаючи це соціальним маркетингом [16, с.51]. У роботі автор здійснив огляд наявних в літературі формулювань цієї концепції, де зокрема визначив, що є наступні трактування концепції: етико-соціальна, соціально-етична, суспільно-орієнтована, соціальна, соціально-відповідальна і суспільна концепція маркетингу [16, с.54]. Разом з тим, як підкреслює науковець, всі визначення цієї концепції об'єднує одне - соціальна сутність.

Як ми зазначали, Г. Ассель не виокремлює концепцію соціально-етичного маркетингу як самостійну, проте варто звернути увагу на актуальність питань етики маркетингу у 90-х рр.. ХХ ст. [8, с.27]. Науковець

вважає, що з цією концепцією варто пов'язувати такі проблеми як: по-перше, використання концепції не завжди дає гарантії щодо етичної поведінки; по-друге, якщо компанії насправді прагнуть задовольняти потреби споживачів, то в цих випадках можуть порушуватися права інших споживачів.

Для більш глибокого розуміння суті соціально-етичного маркетингу, варто розглянути альтернативні цілі маркетингу з позиції суспільної значимості. Це підкреслює Є.П. Голубков, виділяючи такі види максимізацій: рівень споживання, рівень задоволення споживачів, вибір споживачів, якість життя [17, с.8]. Так, автор стверджує, що максимізація рівня споживання буде максимізувати рівень виробництва, зайнятості, а, як наслідок, і добробут суспільства.

Провівши огляд різних точок зору з проблем еволюції маркетингової парадигми можна зробити висновок, що переважна більшість дослідників не акцентує уваги на виявленні зв'язку між вибраними напрямками реформування економіки і соціально-етичним маркетингом, а приймає це як зрозуміле. Проте, колектив науковців під керівництвом А.М. Романова пропонує ототожнювати принципи формування соціально-орієнтованого ринкового механізму та концепцією соціально-етичного маркетингу [32, с.35]. Як стверджує Ф.Котлер, концепції управління маркетингом формувалися в різні періоди американської економіки за останні 50 років [32, с.24-25].

Розширюючи територіальні межі використання концепцій маркетингу в господарській діяльності дозволяє зробити висновок, що на еволюцію маркетингу вплинули різні фактори, викликані перетвореннями у світовій економіці в цілому.

Таким чином, за своєю суттю концепція маркетингу - це орієнтація на потреби та запити споживачів, що підкріплені комплексними зусиллями маркетингу та націлені на створення рівня задоволення споживачів як основи для досягнення цілей підприємства.

1.3. Процес управління системою маркетингу

В сучасній вітчизняній і зарубіжній науковій літературі з проблем маркетингової діяльності використовуються такі співзвучні дефініції, як «маркетингове управління» та «управління маркетингом». Іноді їх ототожнюють, але, на нашу думку, дані поняття істотно відрізняються між собою.

Управління системою маркетингу передбачає створення служби маркетингу і здійснення управління відомим комплексом «4Р» (товар, ціна, розподіл та просування). Тобто, в даному випадку маркетинг розглядають як підсистему системи управління організацією в цілому, що виконує відповідні функції, та пов'язують з розробленням, виробництвом, просуванням і реалізацією продукції. При цьому маркетингові цілі займають підпорядковане місце відносно загальних глобальних цілей організації і стосуються лише двох аспектів діяльності підприємства – товарів та ринків.[55].

Ми підтримуємо думку дослідника у сфері маркетингу С.Андрєєва [49, с.139], що управління системою маркетингу – це один із процесів управління суб'єктом, що включає такі етапи, як аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу і реалізація заходів маркетингу. Таким чином, що під управлінням системою маркетингу варто розуміти сукупність маркетингових завдань, які спрямовані на реалізацію маркетингових стратегій, в тому числі товарної, цінової, збутової і стратегії просування.

У науковій літературі маркетингове управління асоціюється з таким поняттям як маркетинговий менеджмент. Проте, поняття «маркетинговий менеджмент» ширше, ніж управління маркетингом, оскільки таке управління – лише одна із загальних функцій менеджменту. Концепція маркетингового менеджменту передбачає: орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід і спрямованість на довготерміновий комерційний успіх, ситуаційне

управління, своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища, завоювання провідних позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг, стратегію активного впливу на покупців, цільовий комплексний, системний підхід до здійснення управлінської діяльності [39,с.250].

Управління системою маркетингу варто розглядати як процес прийняття рішень щодо маркетингової діяльності компанії на ринку. Воно включає ряд етапів (рис. 1.1).

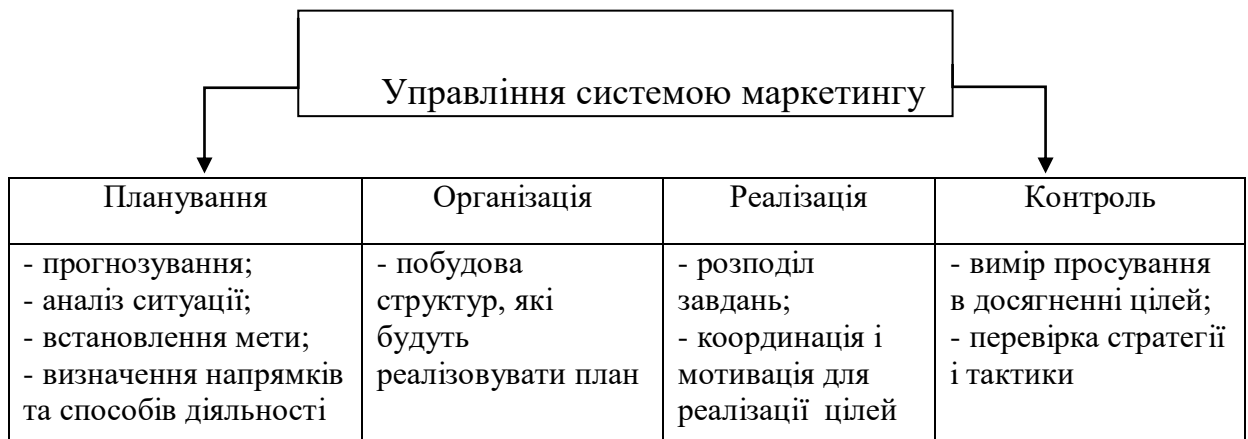


Рис. 1.1. Схема управління системою маркетингу [39, с. 65]

Планування - це систематичний процес діагностування та прогнозування можливостей, загроз і засобів компанії, що дасть можливість встановити маркетингові цілі і визначити способи їх досягнення.

Організація - це процес впровадження маркетингу в організаційну структуру компанії. Суть цього етапу полягає у побудові організаційних структур таким чином, щоб передбачити і визначити місце маркетингової служби у компанії [39, с. 72].

Реалізація передбачає координацію діяльності різних підрозділів і рівнів компанії для кращого виконання поставлених завдань і, насамперед, та задоволення потреб споживачів.

Контроль охоплює виконання різних планів і завдань, які повинна здійснити компанія, включаючи оперативність та визначення засобів їх

реалізації. Система контролю має виконувати такі основні функції: діагностичну і прогностичну [39, с. 65].

Варто виділити в даному контексті, такі основні принципи управління системою маркетингу в компанії: орієнтація на споживачів та перспективу, оцінка впливу на споживачів, комплексність, адаптивність і гнучкість, свобода споживачів і виробників, захист прав споживачів, економічна ефективність та ін. На основі цих принципів можна виділити окремі напрямки діяльності компанії в рамках маркетингу, а також зміст і напрямки її основних функцій, для яких притаманний еволюційний розвиток.

Отже, для вдосконалення процесу управління маркетингом компанії варто використовувати системний підхід. Системний підхід – це, перш за все, розуміння того, що весь об'єкт, який розглядається, являє собою систему, складену з окремих складових, кожна з яких має свої власні інтереси. Тому досягнення загальної мети є можливим лише тоді, коли розглядати процес управління маркетингом як єдину систему, але яка, в свою чергу складається окремих елементів, які взаємодіють один з одним.

Таким чином, управління системою маркетингу – це важлива частина загальної системи управління компанією, яка спрямовується на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища для отримання прибутку. Внутрішні можливості компанії об'єднують його інтелектуальний та матеріальний потенціал, зовнішнє середовище – ринкові умови, попит споживачів, дії конкурентів, соціальні політичні, економічні умови розвитку тощо.

Висновки до розділу 1

Отже, маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, реалізація та контроль за впровадженням заходів, які розраховані на становлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів між цільовим ринком та споживачами для досягнення певної мети компанії.

Провівши теоретичний аналіз поняття «маркетингового менеджменту» ми можемо узагальнити підходи та зробити висновки про те, що в наукових колах як зарубіжних, так і вітчизняних вчених запропоновано розглядати це поняття з позиції управління всіма підрозділами та відділами компанії на засадах маркетингу.

Управління маркетингом базується на філософії маркетингу як процесу зорієнтованого на досягнення власних цілей шляхом формування та якнайкращого задоволення потреб клієнтів. В основі цього процесу лежить постійний аналіз зовнішнього середовища, тенденцій його розвитку та прийняття відповідних управлінських рішень. Отже, управління маркетинговою діяльністю можна окреслити як форму практичної реалізації концепції маркетингу.

За результатами проведеного дослідження основних етапів зміни еволюції концепцій маркетингу, можна зробити висновки про те, що найбільш актуальною в сьогоdnішніх ринкових умовах є концепція соціального (соціально-етичного) маркетингу, яка спрямована на аналіз потреб і запитів споживачів та їх задоволення кращим способом, ніж конкуренти, із врахуванням добробуту суспільства в цілому.

Отже, управління системою маркетингу – це важлива частина загальної системи управління компанією, яка спрямовується на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища для отримання прибутку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «АРНІКА» НА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика маркетингової діяльності компанії

Рекламне агентство «Арніка» було засноване 20 грудня 1994р. Перші два роки роботи компанія займалась виробництвом і монтажем зовнішньої реклами, поступово освоюючи нові технології, розвиваючи нові види рекламних послуг. Формувалась і клієнтська база, що дозволило успішно фірмі розвиватися. Ринок вимагав все нових продуктів в галузі реклами, разом з тим і збільшувались вимоги до якості наданих послуг. Тому на вимогу часу був створений відділ оперативної поліграфії, завдяки якому з'явилась можливість в короткі терміни виготовляти будь-яку рекламно-поліграфічну продукцію належної якості. Крім цього, паралельно із цими видами було налагоджено виробництво печаток і штампів.

У 2003 році компанія освоїла термотрансфертні технології, тому для цього було закуплено необхідне обладнання. І вже у 2004 році прийнято рішення щодо виробництва сувенірної продукції, що потребувало закупівлі станка для тамподруку. Як бачимо, це був період стрімкого розвитку рекламної агенції «Арніка», адже почалась ера широкоформатного друку, що дозволило надавати широкий спектр послуг за рахунок друку на самоклеючих плівках, папері, різноманітних банерах та інших матеріалах.

Починаючи із 2006 року компанія «Арніка» освоює неонові технології, і вже із 2007 року, крім виготовлення неонові підсвітці в зовнішній рекламі, фірма пропонує і світлодіодну підсвітку, яка дозволяє розширити асортимент і внести конструктивні рішення у виробництво рекламної продукції.

У 2008 році було закуплено офсетне обладнання і обладнання для виготовлення упаковочної продукції, тому асортимент збільшився. З того часу перелік пропонованих рекламних послуг і виготовленої поліграфічної

продукції значно розширився. Переживши кризу 2008-2010рр, компанія знову активно нарощує обороти, завойовує нових клієнтів за рахунок пропозиції максимально можливого спектру послуг. Починаючи із 2010 року «Арніка» завойовує репутацію компанії із якісним обслуговуванням, висококваліфікованим персоналом, технологічним оснащенням, що дозволяє зацікавлювати більше коло споживачів. Фірма також займається брендуванням автотранспорту, кіосків та торгових закладів.

Як бачимо, рекламне агентство «Арніка» здійснює свою діяльність на ринку рекламних послуг достатньо тривалий час. За цей період компанія встигла зарекомендувати себе як компанія із хорошою репутацією і відповідальними співробітниками. Рекламне агентство «Арніка» завжди дотримується тактики – «Клієнт завжди правий», тому приваблює до себе клієнтів і цим самим завойовує стійке положення на ринку рекламних послуг.

На сьогодні рекламне агентство «Арніка» працює на ринку у формі Товариства з обмеженою відповідальністю, здійснює свою діяльність у місті Тернополі та Тернопільській області, надає послуги будь-якого рекламного напрямку: широкоформатний друк, створення зовнішньої реклами будь-якої конфігурації і складності, оформлення транспортної реклами (зовнішньої і внутрішньої), будь який вид поліграфії, виготовлення сувенірної продукції та інше. Офіс компанії знаходиться в м. Тернополі на вулиці Бродівській 44.

Рекламне агентство «Арніка» не веде в порівнянні із конкурентами яскравої рекламної кампанії, більше того, суттєвим недоліком є те, що фірма немає власного сайту. Керівництво компанії пояснює це тим, що в основному компанія працює із юридичними особами на довготерміновій основі. Частка юридичних осіб, які обслуговує компанія складає 75-80%, відповідно частка фізичних осіб – 25-20%. При цьому компанія бере участь в різних тематичних виставках, де презентує свої товари.

Варто зазначити, що на ринку рекламних послуг Тернопільської області визначились ті чи інші цінові норми пропонованих товарів чи послуг. Звичайно, ці норми є умовними, оскільки вони залежать від якості товарів чи

послуг, строків виконання, унікальності і т.п. Тому в асортименті пропонованих компанією послуг є товари і послуги різних цінових категорій.

Орієнтованість на споживача – це більше ніж образ мислення, направлений на задоволення клієнта. Турбота про споживача компанії «Арніка» домінує у всіх управлінських рішеннях, цінностях підприємства, плануванні діяльності. Відповідно це впливає на те, як компанія працює, як визначає пріоритети своєї діяльності. Клієнти компанії самі визначають що таке «добре виконана робота» шляхом зворотнього зв'язку із компанією. Для цього співробітники рекламного агентства намагаються визначити основні цінності споживача і проектувати товари і послуги таким чином, щоб задовольнити і навіть перевершити очікування, на відміну від конкурентів. Маркетинг в компанії в основному побудований на дослідженні клієнтів, їхніх смаків та уподобань, а також на просуванні своїх товарів та послуг.

Рекламне агентство «Арніка» займає близько 11% частки ринку рекламних послуг Тернопільської області, тому має всі шанси стати лідером в сфері рекламних послуг. Обсяг продаж рекламного агентства складає 2500 тис. грн. в рік, що є хорошим показником діяльності компанії в порівнянні із основними конкурентами. Асортимент випущеної продукції і наданих послуг досить різноманітний по ціні, якості, тому кожен клієнт може знайти для себе вигідну пропозицію.

В продуктивній лінії є як стандартизовані товари, так і унікальні, що створює конкурентну перевагу для компанії на ринку. Варто зазначити, що більшість компаній-конкурентів на ринку рекламних послуг основному надають стандартизовані послуги, в тому час як компанія «Арніка» займається брендуванням автотранспорту, кіосків та торгових закладів. Проте слабкою ланкою в діяльності досліджуваної компанії є й те, що компанія не надає додаткових послуг, як наприклад, інші компанії-конкуренти пропонують ведення рекламної кампанії на Google чи створення маркетингової стратегії.

Як нами зазначено було вище, рекламне агентство «Арніка» свою діяльність спрямовує на задоволення потреб споживача, тому компанія надає своїм клієнтам в залежності від їх статусу різні бонусні знижки і програми. Для постійних клієнтів існують різноманітні накопичувальні і бонусні карти в залежності від суми покупки, для потенційних клієнтів діють «гарячі» знижки і сертифікати.

Оскільки рекламне агентство «Арніка» свою діяльність направляє на задоволення потреб клієнтів, тому в продуктивній лінії є різні товари і послуги в залежності від якості та ціни. Одним із критеріїв якості є також своєчасне виконання строків замовлення. Для компанії це є пріоритетним показником, тому керівництво ретельно відслідковує дотримання строків виконання замовлень.

Важливим фактором успішної діяльності компанії на ринку рекламних послуг є рівень технічного оснащення. Без передових технологій та ідей неможливо зайняти і утримувати міцні позиції на ринку, тому керівництво рекламного агентства по мірі можливості відслідковує появу нововведень в області реклами, друку, послуг і намагається вдосконалити чи впровадити технічні новинки в своїй компанії.

Ще одним фактором успішної діяльності на ринку є наявність висококваліфікованих працівників, адже це безпосередньо впливає на якість виготовленої продукції чи наданих послуг і формує репутацію компанії на ринку. В рекламному агентстві «Арніка» працює 25 чоловік, кожен із них висококваліфікований фахівець. Компанія не збільшує управлінський персонал і не прагне розширювати штат, що зменшує управлінські витрати. Існуючої кількості працівників достатньо для ефективної і успішної діяльності рекламного агентства.

Компанія пропонує хороші заробітні плати працівника, що свідчить про грамотне управління всією діяльністю. Середня заробітна плата керівників – 18-20 тис. грн. в місяць, дизайнерів – 12-15 тис. в місяць, менеджерів – 5 тис. грн. + % від укладених угод. В порівнянні із середньою

заробітною платою в м. Тернополі ця пропозиція є досить вигідною для працівників. Так як рекламне агентство «Арніка» працює із клієнтами на довготривалій основі, тому це дає впевненість і стабільність і для його працівників.

Керівництво компанії дбає про своїх працівників, тому розробило і вдосконалює систему мотивації, для цього існують різноманітні системи преміювання і заохочення.

Таким чином, керівництво рекламного агентства «Арніка» особливу увагу приділяє персоналу, оскільки вважає, що це є основним ресурсом компанії. За результатами аналізу виявлено, що слабким місцем є комунікаційна маркетингова політика, оскільки компанія не має свого сайту, а також негативним фактором є й те, що не надаються додаткові послуги, тому і програється в цілому конкурентна боротьба на ринку.

2.2. Оцінка макро- та мікросередовища рекламного агентства «Арніка»

Для якісної оцінки діяльності компанії на ринку потрібно провести аналіз зовнішнього (макросередовища) та внутрішнього (мікросередовища) середовища. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виробити стратегічні управлінські рішення, які будуть забезпечувати алгоритм взаємодії компанії із зовнішнім середовищем і короткотривалій і довготерміновій перспективі. Ця дозволить підтримувати потенціал компанії на тому рівні, який необхідний для досягнення цілей, а також визначати можливості і загрози.

Основний інструмент для аналізу зовнішнього середовища - STEP-аналіз (іноді називають PEST-аналіз), мета якого виявити саме можливості і загрози по відношенню до аналізованого об'єкту. При цьому оцінюється політичні, економічні, соціальні і технологічні групи чинників зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність компанії. В даному випадку ми

проведемо аналіз для рекламного агентства «Арніка» з горизонтом прогнозування 2021-2023 роки.

До факторів зовнішнього середовища, що впливатимуть на діяльність рекламного агентства на прогнозний період, віднесемо наступні.

1. Соціально-демографічні фактори.

Можливості: підвищення рівня соціальних стандартів - підвищення рівня мінімальної і середньої заробітної плати - підвищення рівня життя населення, що буде позитивно впливати на рівень споживання товарів і послуг.

Загрози: прогноз зниження рівня чисельності населення в Україні буде в середньому на 5-10% в період 2021-23рр [53]. Оскільки компанія «Арніка» працює на ринку міста Тернополі та Тернопільської області, то, відповідно, потрібно провести розрахунок показника для цього регіону. Згідно статистичних даних станом на 1 січня 2020 р. чисельність населення в Тернопільській області становила 1038,7 тис. чол. Впродовж 2019 р. відбулося зменшення чисельності населення на 7,2 тис. осіб, що в розрахунку на 1000 осіб реального населення становило 6,9 осіб. Аналогічна ситуація і в місті Тернопіль. Оскільки ми зазначали, що є прогноз зниження рівня чисельності населення в цілому в Україні, то, відповідно, таке зниження торкнеться і досліджуваного регіону. Тому зниження чисельності населення призведе до зниження числа споживачів, а це, в свою чергу, до зниження обсягів виробництва, зниження прибутку і можливої втрати своїх позицій на ринку реклами.

Загрозою може бути і зміна смаків і потреб клієнтів. Зміна смаків і потреб клієнтів - падіння попиту на продукцію компанії - зниження прибутку.

2. Технологічні фактори.

Можливості – прогноз рівня науково-технічного росту. Тому тут ймовірний такий ланцюг дії цього фактору: високий рівень НТП - різноманітність виробленої продукції на ринку м. Тернополя і Тернопільської

▲

області - збільшення попиту на рекламні послуги - збільшення обсягів виробництва - розширення компанії - стійке положення на ринку рекламних товарів та послуг.

Загрози: розробка нових матеріалів і технологій у 2021-23рр. Нові матеріали і технології – технологічна перевага конкурентів – падіння попиту на продукцію – падіння обсягів виробництва – зниження прибутків – неможливість досягнути лідерства в сфері рекламних послуг.

3. Економічні фактори.

Можливості: збереження спрощеної системи оподаткування і зниження податкових ставок для юридичних осіб і індивідуальних підприємців, що займаються рекламною діяльністю. Вплив цього фактору ймовірно буде мати такий вигляд: спрощена система оподаткування і зниження податкових ставок - зменшення податкових виплат - зменшення управлінських витрат - можливість впровадження інновацій у виробництво - перевага над конкурентами на ринку рекламних товарів та послуг Тернопільської області - досягнення лідерства в сфері наданих послуг.

Загрози: зростання курсу іноземної валюти в період 2021-23рр. Зростання курсу валюти – збільшення витрат на закупівлю матеріалів – ріст ціни випущеної продукції – зменшення попиту – зниження обсягів виробництва - зниження прибутку.

4. Політичні фактори.

Можливості: проведення виборів президента, народних депутатів, депутатів місцевих органів влади безперечно позитивно впливає на ринок рекламних товарів та послуг, оскільки збільшується кількість замовлень різноманітної рекламної продукції. Проведення виборів - збільшення замовлення рекламної продукції - збільшення клієнтської бази - збільшення прибутку компанії.

Загрози: нестабільна політична ситуація в країні.

5. Екологічні фактори:

Можливості: покращення стану навколишнього середовища Тернопільської області в зв'язку із побудовою сміттєпереробного заводу в с. Малашівці.

Для кількісної оцінки впливу факторів макросередовища результати STEP-аналізу занесемо в таблицю 2.1, в якій кожному фактору із STEP-аналізу присвоюється вага, сила і напрямок впливу. Оцінка факторів проведена в 10-ти бальній шкалі, де 1 – мінімальний, 10 – максимальний вплив фактору на компанію. На основі цих параметрів можна визначити середня зважена оцінка факторів [24].

Таблиця 2.1.

STEP-аналіз рекламного агенства «Арніка»

Фактори	Знак впливу «+»/«-»	Сила впливу на галузь (10-ти бальна шкала)	Вага ($\Sigma=1$)	Важливість фактору ($2*3*4=5$)
1	2	3	4	5
S				
1) прогноз зниження рівня чисельності населення в Україні	-	4	0,1	- 0,4
2) підвищення рівня соціальних стандартів	+	7	0,1	+0,7
3) зміна смаків і потреб клієнтів	-	8	0,1	-0,8
T				
4) ріст рівня науково-технічного прогресу	+	10	0,2	+2
5) розробка нових матеріалів і технологій	-	9	0,1	-0,9
E				
6) збереження спрощеної системи оподаткування	+	6	0,1	+0,6
7) зростання курсу іноземної валюти	-	7	0,05	-0,35
P				
8) проведення виборів	+	4	0,1	+0,4
9) нестабільна політична ситуація в країні	-	3	0,05	-0,15
E				
10) побудова сміттєпереробного заводу	+	6	0,1	+0,6
Всього			1	1,7

Для наочності покажемо отриману інформацію щодо аналізу макросередовища графічно на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Оцінка впливу факторів макросередовища рекламного агентства «Арніка»

Для визначення макросередовища рекламного агентства варто використати коефіцієнт «важливості фактора», який розраховується шляхом ділення суми позитивних факторів на суму негативних факторів. У нашому випадку сумарна оцінка позитивних факторів (можливостей) становить 4,3, а сумарна оцінка негативних факторів (загроз) становить 2,6. $K=4,3/2,6=1,65$, тобто $K>1$, тому вагомість можливостей перевищує вагомість загроз, що свідчить про те, що макросередовище позитивно впливає на діяльність рекламного агентства «Арніка».

Після аналізу макросередовища потрібно здійснити і аналіз мікросередовища компанії. Варто зазначити, що американський економіст, професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер розробив концепцію, яка порівнює відносну привабливість різних галузей з точки зору довгострокової прибутковості. Портер стверджував, що привабливість галузі визначається п'ятьма конкурентними силами:

1. Загроза появи у галузі нових конкурентів. Існує 7 бар'єрів входження на ринок нових конкурентів:

- економія на масштабах виробництва у великих компаніях, які працюють в галузі;
- потреба в капіталовкладеннях у нових фірм, оскільки потрібно переорієнтувати роботу від одних постачальників до інших;
- диференціація продуктів;
- труднощі доступу до каналів розподілу;
- витрати, які виникають незалежно від масштабів діяльності;
- управлінська політика.

2. Суперництво між діючими конкурентами, яке може відбуватися по різних напрямках: витратах, якості продукції/послуг, термінах продаж, темпах оновлення технологій, кваліфікації персоналу і т.п.

3. Загроза появи на ринку товарів-замінників. Ця загроза скривається у розроблених конкурентами нових товарах, послугах, які можуть бути не тільки інноваційними, але й революційними.

4. Здатність покупців домагатися зниження цін. Це відбувається у тих випадках, коли здійснюються закупки у великих розмірах, йде пошук більш вигідних варіантів співвідношення «ціна-якість», де ціна продажі – це плата за доставку та обслуговування, тому тут можуть ставитися високі вимоги до якості товарів чи послуг.

5. Здатність постачальників домагатися підвищення цін. Таке властиве тим галузям, де немає широкого вибору постачальників і діють так звані «дружні» постачальники, або у випадку, коли продукція постачальника є унікальною і її важко замінити.

Розглянемо конкурентні сили для рекламного агентства «Арніка».

1 сила – ринкова влада споживача. Мета аналізу – визначити здатність споживача впливати на компанію, оцінити ймовірність переходу до інших постачальників при зміні ціни, якості і т.д. основні значимі для споживача характеристики товарів і послуг доступні для всіх учасників галузі. В спектрі

послуг рекламних агентств є як стандартизовані послуги, такі як, наприклад, широкоформатний друк, зовнішня реклама, сувенірна продукція, так і послуги, які вимагають індивідуального творчого підходу, тому для залучення клієнтів рекламне агентство повинно володіти певною специфікою і фірмовим стилем. Також важливою конкурентною перевагою з позиції споживача є бренд та репутація агентства. Так, компанії, що надають малий спектр послуг (різноманітний друк чи невеликий асортимент сувенірної продукції) не можуть володіти потрібною силою довіри і якості, що безперечно впливає на коло їх клієнтів, адже в основному це будуть фізичні особи із стандартизованими побажаннями, які не будуть потребувати творчого підходу. В цілому, споживача цікавить висока якість і низька ціна, а оскільки частина послуг стандартизована і доступна для всіх учасників галузі, споживачі встановлюють залежність рекламних агентств від своїх смаків та уподобань.

В середньому кількість споживачів рекламних послуг по м. Тернополю становить 300-350 клієнтів, із них 60-65% є юридичні особи. Клієнтами фірми «Арніка» є фізичні і юридичні особи. Споживачами послуг рекламного агентства є юридичні і фізичні особи-підприємці, які мають потреби щодо просування своїх товарів чи послуг на ринку. Агентство співпрацює з різними організаціями, мережами ресторанів, квітковими магазинами, дизайнерськими студіями та ін.

Короткий портрет споживача послуг компанії «Арніка».

- 1) Споживачами послуг компанії є особи віком приблизно 20-45 років.
- 2) Соціальний стан: середній клас і вище, оскільки у подібних послугах зацікавлені, перш за все, власники малого бізнесу і менеджери середньої ланки, а також послугами компанії активно користуються середньостатистичні громадяни м. Тернополя і Тернопільської області. Компанія «Арніка» працює із своїми клієнтами, надаючи при необхідності відстрочку платежів за надані послуги, що зацікавлює не тільки малі організації, але й великі підприємства, оскільки рекламні послуги, в тому

числі поліграфія, широкоформатний друк є терміновим продуктом. Сфера діяльності рекламного агентства «Арніка» включає в себе:

- 1) широкоформатний друк,
- 2) створення, монтаж/демонтаж зовнішньої реклами будь якої конфігурації і складності,
- 3) оформлення транспортної реклами (внутрішньої та зовнішньої),
- 4) будь-який вид поліграфії,
- 5) виготовлення сувенірної продукції,
- 6) дизайнерські послуги.

Одним із способів пошуку замовників є участь фірми в тематичних виставках, також періодично організуються презентації продукції.

2 сила – ринкова влада постачальника. Постачальники суттєво впливають на діяльність компанії, оскільки є власниками ресурсів, необхідних для виробництва товарів чи надання послуг. Вони можуть впливати на галузь шляхом підвищення ціни чи зниження якості сировини і матеріалів, що постачаються.

Приблизно на ринку Тернопільської області є 40-45 потенційних постачальників, які готові до співпраці, тому цей факт виключає можливість появи постачальника-монополіста. Ступінь унікальності продукції і послуг залежить від спектру діяльності рекламної компанії і асортименту пропонуванних продуктів і послуг. В основному для стандартного рекламного агентства дана ступінь є нижче середньої. Існує достатньо велика кількість постачальників і на українському ринку, які готові до співпраці, а це означає, що у багатьох рекламних агентствах, які співпрацювали із закордонними постачальниками появилася можливість отримувати аналогічні товари і послуги по більш низьких цінах.

Основні постачальники компанії «Арніка»:

- 1) компанія «AVERS» займається поставками матеріалів і обладнання для виробництва зовнішньої та інтер'єрної реклами і дизайну;

2) компанія «Друкарство» постачає матеріали для широкоформатного друку;

3) ПП «Поліграфічний центр Матвей» постачає сировину та матеріали для поліграфічної продукції.

Із компанією «AVERS» рекламне агентство «Арніка» співпрацює на довготривалій основі, і ця компанія постачає близько 70% потрібного обсягу сировини і матеріалів. Компанія «AVERS» постачає матеріали і обладнання для виробництва реклами, для дизайну, а саме: алюмінієві та композитні панелі, стрічку для контурного маркування транспорту, акрил, полікарбонат, листові пластики, профілі, самоклеючі матеріали, клеї та косметика для пластику, інструменти, в тому числі широкоформатні і планшетні принтери, оргскло та інше.

Другий постачальник – компанія «Друкарство», яка займається постачанням матеріалів для широкоформатного друку (вінілові плівки різного формату, папір для створення бігбордів та рекламних щитів, банерні тканини та інші матеріали). Цей постачальник пропонує 20% всього обсягу поставок сировини та матеріалів.

Третій постачальник - ПП «Поліграфічний центр Матвей» в основному здійснює поставку сировини та матеріалів для поліграфічної продукції, а також матеріали для брошурування та скобування. В загальному обсягу поставок цей постачальник займає 10%.

Як бачимо, компанія «Арніка» працює тільки із трьома постачальниками, що може нести в собі небезпеку необґрунтованого підвищення цін, а також укладення угод на не вигідних для рекламного агентства умовах. Санкції при порушенні умов договору між постачальником і рекламним агентством встановлені жорсткі, що не дасть в короткий період часу переорієнтуватися на інших постачальників. Тому потрібно переглянути домовленості між діючими постачальниками і компанією для того, щоб витрати на переключення компанії із старого постачальника на нового були незначні, що дасть можливість компанії свободу вибору більш вигідного

постачальника для себе, а також уникнення ризику маніпулювання вартістю пропонованих ресурсів.

Ця галузь займає достатньо стійку позицію на ринку, тому постачальники повинні бути зацікавлені в якості пропонованої продукції, що буде мінімізувати ризики неякісного товару. Варто зазначити, що ціна випущеної продукції значно перевищує ціну ресурсів чи закупівельну ціну товарів. Тому націнка тут може бути достатньо високою -150-170%.

З сила внутрішнього середовища – сила дії конкурентів. Кількість рекламних агентств на ринку міста Тернополя складає 54, хоча прямими конкурентами рекламної агенції «Арніка» є 5 фірм: Маркетинговий центр «Далі», «Чумацький шлях-Т», Студія дизайну «Кольорово», Студія графічного дизайну «Mariart», рекламна агенція «Партнер». Частки ринку перелічених компаній варіюються від 5-18%.

Варто зазначити, що за темпами росту ринку рекламний ринок віднесемо до зростаючого. За рівнем диференціації продукту на ринку, ринок рекламних послуг можна охарактеризувати як такий, де товар на ринку стандартизований по основних ключових ознаках, але відрізняється по додаткових перевагах.

Що стосується конкуренції по ціні, то можна дати наступну характеристику: є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття просту витрат. Лідери ринку рекламних послуг ринку м. Тернополя є Маркетинговий центр «Далі» і студія дизайну «Кольорово».

Основним конкурентом рекламного агентства «Арніка» є Маркетинговий центр «Далі». Це перша в Тернополі рекламна агенція, яка надає повних спектр маркетингових і рекламних послуг. Вона працює на ринку Тернополя із 1997 року, і на сьогоднішній день входить в топ-20 кращих рекламних агенцій.

Щодо інших рекламних агенцій, то їх аналіз проведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентів рекламного агентства «Арніка»

	Конкуренти	Конкурентні переваги	Конкурентні недоліки	Спосіб конкуренції	Частка ринку, %
1	Маркетинговий центр «Далі»	Широкий спектр послуг, тісна співпраця із лідерами рекламного ринку України	Терміни виконання замовлення	Конкуренція в інноваціях	18
2	«Чумацький шлях-Т»	Діє дисконтна програма, термін виконання замовлення	Обмежений асортимент послуг	Добросовісна конкуренція	7
3	Студія дизайну «Кольорово»	Якість та швидкість виконання замовлення, зручність розташування	Дещо завищені ціни	Агресивна конкуренція	5
4	Студія графічного дизайну «Mariart»	Висока якість наданих послуг, надійність та широкий спектр послуг	Терміни виконання замовлення	Конкуренція в інноваціях + агресивна конкуренція	12
5	Рекламна агенція «Партнер»	Широкий спектр послуг, індивідуальний підхід до клієнтів	Місце розташування	Агресивна конкуренція	9

Таким чином, аналізуючи діяльність основних конкурентів, можна зробити висновок, що рекламна агенція «Арніка» на сьогоднішній день хоча і впевнено почуввається на ринку, проте очевидною є загроза основних конкурентів. Варто зазначити, що впевненість у роботі компанії «Арніка» і додає той факт, що вона працює в різних напрямках рекламних послуг, тому і має широкий асортимент і унікальність послуг. Якщо основні конкуренти працюють по таких напрямках як широкоформатний друк, поліграфія, то компанія «Арніка» пропонує окрему сувенірну продукцію ручної роботи. Проте рекламна агенція програє своїм конкурентам за таким показниками як реклама і додаткові послуги. Ціновий рівень всіх фірм приблизно однаковий, дещо вищі ціни у Студії дизайну «Кольорово», проте жорстка конкурентна боротьба на ринку передбачає широкий спектр знижок і бонусів.

4 сила - поява на ринку нового гравця. Ринок реклами є досить високо конкурентним і перспективним. Високим є ризик входу на ринок нових гравців по окремих напрямках діяльності (наприклад, типографія), але таким компаніям досить важко втриматися на ринку рекламних послуг, а для компанії із широким спектром послуг існують суттєві бар'єри входження в ринок. Однією із передумов, яка створює бар'єр для входження є економія на масштабах, що змушує потенційних конкурентів входити в галузь із великими масштабами виробництва, або погодитись на завищені витрати, які безперечно відіб'ються на прибутку компанії. Тому для входження в ринок потрібні великі першочергові інвестиції на реєстрацію компанії, оренду приміщення, затрати на матеріали і сировину, затрати на оплату праці, витрати на закупівлю ліцензійного програмного забезпечення та ін. Важливо при цьому залучити висококваліфікований персонал, адже від цього буде залежати якість наданих послуг, і відповідно репутація компанії.

Також важливим фактором, який буде створювати бар'єр входження на ринок, буде диференціація продукту. Звичайно, новачкам на ринку потрібно завоювати прихильність покупців. Що стосується каналів розподілу, то вони є в прямому доступу, проте переманити клієнта досить важко. Причиною цього можуть бути довготривалі контакти із рекламними компаніями і небажання їх змінювати, а також окремі довгострокові проекти.

5 сила – загроза появи товарів – субститутів. В організації існує невисока загроза зі сторони товарів-субститутів, оскільки основні характеристики продукту доступні для всіх учасників галузі, а також продукт галузі є достатньо уніфікованим, тобто при появі товару-замінника частина споживачів може перейти до нових компаній. Важливим фактором тут є висококваліфікований персонал, який забезпечить якісну роботу і репутацію компанії, відомий бренд і бонусні програми для забезпечення компанії постійними клієнтами. Також на рекламному ринку зараз появилася нова послуга – комплексні поставки, яка полягає в наданні клієнту комплексу рекламних послуг (наприклад, реклама в Інтернеті і зовнішня реклама). На

ринку Тернополі така послуга вже надається рекламними компаніями, проте вона не має масового характеру, що свідчить про те, що замовники не готові ризикувати, але в перспективі вигідність такого поєднання більш ніж очевидне.

Щодо асортименту товарів компанії «Арніка», то він достатньо широкий і є товари різної ціни і якості, причому різниця в ціні несуттєва. Також компанія працює з великою кількістю юридичних фірм, як правило, на довготривалій перспективі, а це означає, що перехід до товарів-замінників буде супроводжуватись додатковими витратами, що є не вигідним для споживача.

2.3. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

На основі проведеного аналізу можна виділити такі можливості для компанії «Арніка»:

1) Попит на даний вид продукції та послуги компанії достатньо постійний і практично не носить сезонний характер, що дає можливість досягти лідерства в рекламній сфері.

2) Концентрація постачальників на ринку достатньо висока, пропонована ними продукція достатньо аналогічна, і це дає свободу вибору для компанії «Арніка» і створює неможливість постачальнику маніпулювати вартістю сировини і матеріалів.

3) Є можливість залучення нових споживачів за рахунок висококваліфікованого персоналу, якості наданих послуг і репутації компанії.

4) Невисокий ризик входження на ринок нових гравців і це є стимулом для компанії до постійного впровадження інновацій, якісному підходу до надання послуг, що обумовлює хорошу репутацію, лояльність з боку споживачів, а значить і можливість досягнення лідерства на рекламному ринку.

5) загроза появи товарів-субтитрів дає можливість організації диверсифікувати продукцію.

Разом з тим для компанії «Арніка» можна виділити і наступні загрози на рекламному ринку:

- 1) Зміна смаків, уподобань та потреб клієнтів.
- 2) Ризик значного збільшення собівартості товарів в зв'язку із зростанням курсу валют, а це може відобразитися на відпускній ціні.
- 3) Загроза використання нових матеріалів і технологій конкурентами.
- 4) Падіння попиту на основну продукцію рекламного агентства.
- 5) Поява нових більш сильніших конкурентів із вдосконаленими технологіями.
- 6) Через появу товарів-субститутів можливе падіння попиту по окремих позиціях.

Для унаочнення даних все вищевикладену інформацію щодо аналізу 5 конкурентних сил Портера для рекламного агентства «Арніка» покажемо на рисунку 2.2.

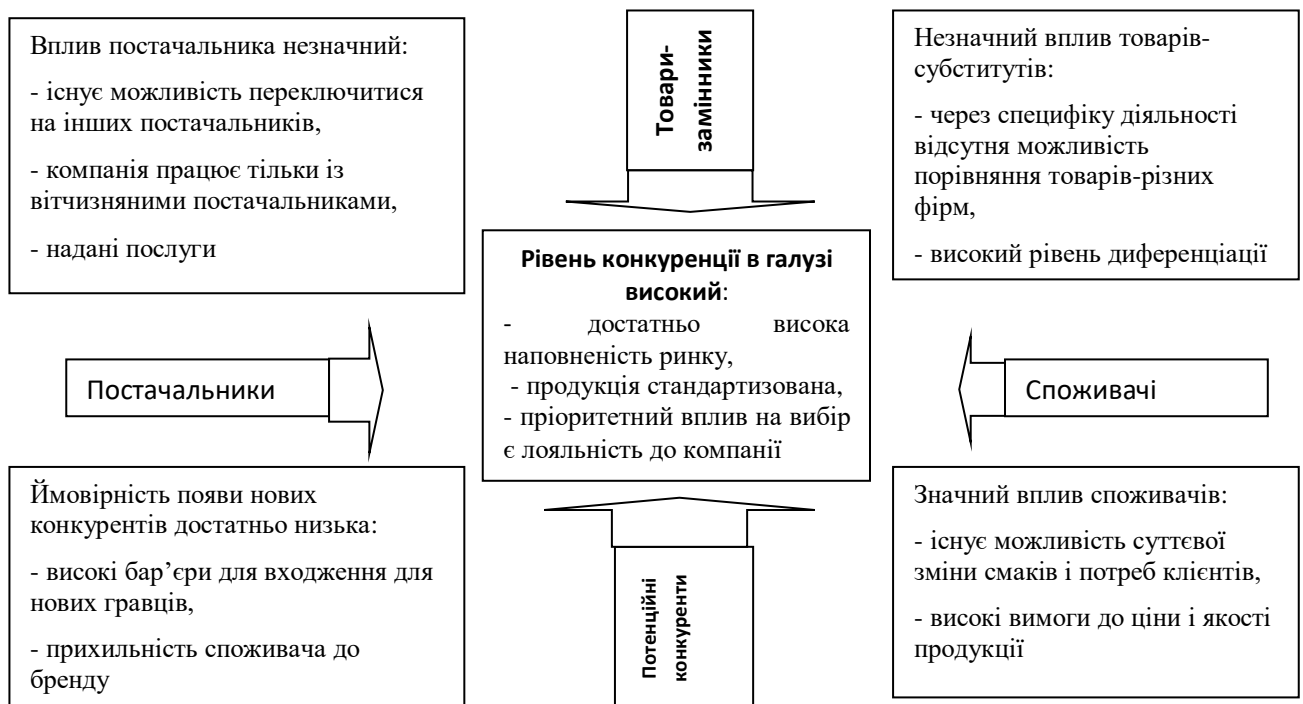


Рис. 2.2. Аналіз п'ять конкурентних сил Портера для компанії «Арніка»

Як нами було зазначено вище в Тернопільській області діє 54 компанії, які пропонують аналогічні послуги. Прямими конкурентами компанії «Арніка» є Маркетинговий центр «Далі», Студія графічного дизайну «Mariart», рекламна агенція «Партнер». Варто зазначити, що конкуренти є важливою складовою маркетингового мікросередовища фірми, без вивчення і врахування якої неможливо правильно здійснювати управління компанією на ринку. Для оцінки конкурентного середовища на рекламному ринку м. Тернополя ми оцінимо компанію «Арніка» та її основних конкурентів по 5-ти бальній шкалі: 0- відсутність, 1-2 бали – низька, 3-4 бали – висока, 5 балів – висока. Основними конкурентами будуть: Компанія 1 - Маркетинговий центр «Далі», Компанія 2 - Студія графічного дизайну «Mariart», Компанія 3 - рекламна агенція «Партнер», Компанія 4 – рекламна агенція «Арніка». Результати оцінки занесемо в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3.

Оцінка конкурентного середовища ринку рекламних послуг м.
Тернополя

Ключові фактори	Компанія 1	Компанія 2	Компанія 3	Компанія 4
1. Надійність компанії	5	4	4	4
2. Якість товарів і послуг	5	4	5	5
3. Рівень технічної оснащеності	4	5	3	4
4. Асортимент товарів і послуг	5	5	5	4
5. Рівень цін	3	4	4	5
6. Терміни виконання замовлення	3	5	4	5
7. Розміщення офісу компанії	4	3	3	4

Унаочнення отриманих результатів наведемо на рисунку 2.3.

Як бачимо, із рис. 2.3 найбільш стійкі позиції на ринку рекламних послуг займає Компанія 1 – Маркетинговий центр «Далі», хоча і рекламне

агентство «Арніка» може успішно конкурувати на ринку, про що свідчить і отриманий нами її профіль в порівнянні із основними конкурентами.

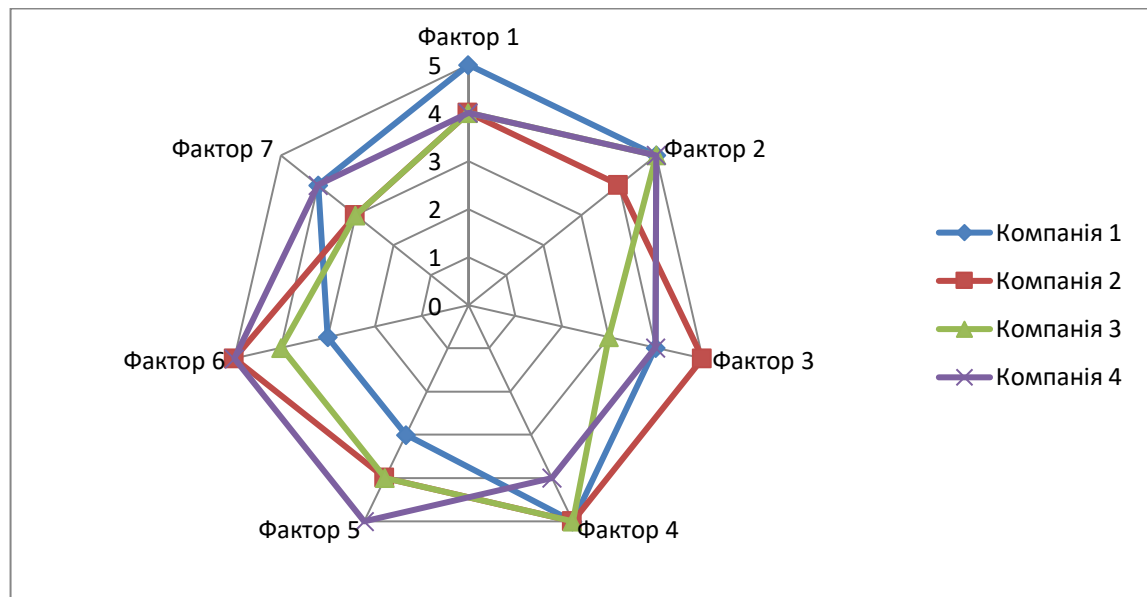


Рис. 2.3. Профіль компанії «Арніка» та її основних конкурентів

Для узагальнення результатів аналізу макро- та мікросередовища компанії варто використати технологію SWOT – аналізу, яка широко використовується в стратегічному управлінні та менеджменті, оскільки є простим і якісним інструментом для оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку. Варто зазначити, що методологія SWOT – аналізу передбачає встановлення зв'язку між сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами, які виявлені були в ході проведення ситуаційного аналізу навколишнього середовища. SWOT – аналіз дозволяє розробляти стратегії в чотирьох полях:

1 варіант стратегії отримуємо про співставленні інформації щодо сильних сторін компанії із її можливостями.

2 варіант визначається із співвідношення інформації про слабкі сторони компанії і її можливості.

3 варіант стратегій формується на зрізі інформації щодо сильних сторін компанії і можливих загроз зовнішнього середовища.

4 варіант отримаємо коли спів ставимо інформацію про слабкі сторони компанії і зовнішні загрози.

Таким чином формується система стратегій компанії, яка дає об'ємне бачення її стратегічних ресурсів. За результатами проведеного вище аналізу сформуємо матрицю SWOT – аналізу (рис.2.4).

S (сильні сторони)	O (можливості)
1) інноваційні технології 2) імідж та репутація компанії 3) широкий асортимент послуг 4) висококваліфікований персонал 5) наявність постійних клієнтів 6) мала залежність від постачальників 7) можливість працювати із відтермінуванням платежів 8) стабільність компанії 9) орієнтація діяльності агенції на потреби споживачів	1) підвищення рівня соціальних стандартів 2) поява нових матеріалів і технологій 3) збереження спрощеної системи оподаткування і податкових ставок 4) проведення виборів
W (слабкі сторони)	T (загрози)
1) слабка організація маркетингової інформаційної системи в компанії 2) відсутність додаткових послуг в порівнянні із конкурентами 3) відсутність безкоштовних послуг	1) зміна смаків і побажань клієнтів 2) жорстка конкуренція на ринку через велику кількість фірм-конкурентів 3) економічний спад 4) не прогнозовані зміни законодавчої бази 5) скорочення чисельності населення

Рис. 2.4. SWOT – матриця для рекламного агентства «Арніка»

Відповідно до рис.2.4:

SO (сильні сторони і можливості) – це реалізація сильних сторін, що дасть можливість компанії розширити свою клієнтську базу і вийти на нові ринки чи сегменти ринку рекламних послуг. Рекламне агентство «Арніка» може укласти угоди і з великими компаніями, що працюють на цьому ринку, і цим самим проводити диверсифікацію продукції та послуг. Застосування

інноваційних технологій дасть компанії конкурентну перевагу і можливість збільшити обсяг продажів. Незалежність компанії від постачальників дає можливість зменшувати витрати, швидко реагувати на зміну смаків та потреб споживачів, а також встановлювати лояльні ціни по відношенню до клієнтів шляхом пошуку нових постачальників якісних і недорогих товарів. Також компанія завдяки якійсній роботі, висококваліфікованому персоналу, якісному обслуговуванню та технічному оснащенню має позитивну репутацію, що безперечно буде позитивно відбуватися на процесі залучення нових клієнтів.

WT (слабкі сторони і зовнішні загрози) – слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві може зробити компанію вразливою до нинішньої економічної ситуації в Україні, що негативно відобразиться на кількості клієнтів і прибутку компанії. Через жорстку конкуренцію на ринку і високий рівень науково-технічного прогресу компанія може втратити як постійних, так і потенційних клієнтів. Також на відтік клієнтів може вплинути відсутність додаткових і безплатних послуг. Ще одним фактором, який негативно вплине на діяльність компанії, є зменшення чисельності населення і міграція населення закордон.

ST (сильні сторони і зовнішні загрози) – репутація, імідж компанії, різноманітність асортименту, а також наявність інноваційних технологій мінімізують ризик зміни смаків та побажань клієнтів рекламного агентства «Арніка». Наявність постійних клієнтів, з якими налагоджена співпраця на довготривалій основі, а також можливість співпраці із клієнтами із відтермінуванням платежів і наявність висококваліфікованого персоналу дозволяють компанії уникнути загрози, пов'язаної із жорсткою конкуренцією. Слабка залежність від постачальників дає свободу вибору для компанії «Арніка» і уникнення ризику маніпулювання вартістю ресурсів. Орієнтація діяльності агентства на задоволення потреб клієнтів дає можливість уникнути витрат, пов'язаних із зміною економічної та екологічної ситуації в регіоні.

WO (слабкі сторони і можливості) – слабка організація маркетингової інформаційної системи в компанії може завадити вийти на нові ринки чи нові сегменти ринку рекламних послуг. Відсутність додаткових послуг у порівнянні із конкурентами може стати на заваді для обслуговування додаткових груп населення. Відсутність додаткових послуг у порівнянні із конкурентами може привести до зменшення зацікавленості клієнтів в діяльності компанії, що відобразиться на можливості співпраці із фірмами-конкурентами.

Таким чином, нами визначені можливості, які рекламне агентство «Арніка» може використовувати для реалізації своєї стратегії діяльності, загрози, які вона має мінімізувати, а також сильні і слабкі сторони, які будемо враховувати при розробці стратегії.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз маркетингової діяльності рекламного агентства «Арніка» показує, що умови роботи фірми є сприятливими, що дозволяє надавати широкий спектр послуг рекламного напрямку. Якісний друк на лазерному принтері дозволити передати всю кольорову гаму рекламних матеріалів. Компанія в своїй діяльності використовує добротні матеріали, які надають стійкість і довго тривалість рекламній продукції. Якість виготовленої продукції забезпечують креативні дизайнери, які працюють над тим, щоб реклама була не тільки яскравою і цікавою, але й відповідала смакам і вимогам клієнтів.

В продуктивній лінії компанії представлені товари різної якості різного цінового діапазону, тому цінова чутливість клієнтів є невисокою. Крім цього, існує ряд бонусних програм і акцій для клієнтів, а також можливе відтермінування платежів, що без сумніву зацікавлює клієнтів.

Послугами компанії користуються найбільше юридичні особи, які зацікавлені в довготривалому співробітництві, що дає впевненість компанії у

майбутньому, адже фізичні особи і фізичні особи-підприємці в більшій мірі здатні до зміни смаків і уподобань. Частка юридичних осіб, які обслуговує компанія, становить 75-80%, а фізичних осіб, в тому числі фізичних осіб – підприємців – 25-20% відповідно.

При аналізі макросередовища рекламного агентства нами визначено ключові можливості, а саме високий рівень науково-технічного прогресу, підвищення рівня соціальних стандартів, збереження спрощеної системи оподаткування та ін. До ключових загроз макросередовища рекламного агентства віднесемо зміна смаків та уподобань клієнтів, несприятлива економічна ситуація, зростання курсу іноземної валюти та інше. Всі ці фактори можуть привести до падіння попиту на продукцію компанії, що погіршить її фінансовий стан.

Нами досліджено, що конкуренція на ринку достатньо жорстка, адже на ринку Тернопільської області в цій сфері працює 54 фірми. Проте в ході аналізу нами виявлено, що основною конкурентною перевагою рекламного агентства «Арніка» є обслуговування юридичних осіб на основі довготривалих угод.

Провівши SWOT – аналіз, який широко використовується в стратегічному управлінні та менеджменті, нами проведено оцінку конкурентоспроможності компанії на ринку, визначивши при цьому її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії для управління системою маркетингу рекламного агентства «Арніка»

Для досягнення компанією стійких позицій на ринку необхідно створити ефективну систему управління маркетингом, яка буде спрямована на формування маркетингової стратегії, що відповідатиме сучасним вимогам ринку. В цьому контексті варто розглянути основні етапи формування маркетингової стратегії компанії [55, с.128].

Процес розробки маркетингової стратегії компанії включає послідовність певних етапів. Першим етапом розробки стратегії є формування місії, цінностей і стратегічних орієнтирів.

Місія компанії визначає місце, роль і становище в суспільстві, її суспільний статус. В сучасній науці менеджменту місія розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє ідентифікувати цільовий ринок і визначає бізнес і основні напрями діяльності компанії в широкому розумінні. У вузькому розумінні, місія – це сформульоване твердження відносно того, для чого існує та чи інша організація.

Формулювання місії повинно бути простим, достатньо коротким і зрозумілим. Правильно сформульована місія відповідає на питання [55, с.129]:

1. Що є основним товаром (послугою) компанії?
2. Хто є споживачами товарів (послуг) компанії?
3. Які цілі і цінності компанії і її перспективи?

Відповідь на перше питання дає чітку уяву про те, яким видом бізнесу займається компанія і яку продукцію (послуги) пропонує. Відповідь на друге

питання дає загальну характеристику споживачів (їх вік, стать, соціальний статус і т.д.). Відповівши на третє питання, ми охарактеризуємо цілі і цінності компанії, і покажемо, який загальний характер потреб, які задовольняє компанія і її основні конкурентні переваги.

В якості можливого варіанту місії для компанії «Арніка» ми пропонуємо наступне формулювання: «Ми сприяємо розвитку і просуванню бізнесу клієнтів Тернопільської області, створюючи оригінальні ідеї, використовуючи передові технології і розробляючи ефективні рекламні стратегії».

На основі проведеного аналізу у розділі 2 можна виділити такі основні цінності рекламного агентства «Арніка»:

- індивідуальний підхід до клієнта;
- професіоналізм співробітників компанії;
- майстерність та орієнтованість на споживача;
- надійність.

Стратегічні орієнтири компанії – це бачення того, чого вона хоче досягнути в певний період часу. Це формулювання того образу, який повинен бути, коли компанія досягне своєї місії. Горизонт бачення для рекламного агентства «Арніка» - 2 роки. Як показав аналіз, компанія досягла стійкого становища на ринку в секторі B2B, адже частка обслуговуваних юридичних осіб склала 75-80%. Також компанія періодично брала участь (до запровадження карантинних заходів) у тематичних виставках. Проте, що стосується реклами в цілому, то можна сказати, що вона практично відсутня. Крім цього, негативним фактором є й те, що компанія немає власного сайту. Якщо виправити ці недоліки, то компанія має всі шанси до 2022 року зайняти лідируючі позиції в секторі B2C. Маючи сформовану репутацію на ринку B2B, компанія може в короткий термін і завоювати довіру у споживачів на ринку B2C. Для цього рекламному агентству варто освоїти нові технології в рекламі – голографічна реклама, інтерактивна реклама для смартфонів із використанням спеціальних додатків), що безперечно дозволить розширити

спектр потенційних клієнтів компанії, а також впроваджувати нові послуги і розширювати географію своєї діяльності. Це дозволить зберегти існуючих клієнтів за рахунок грамотно розробленої системи лояльності до постійних споживачів, а також завоювати потенційних клієнтів на ринку рекламної продукції. За рахунок цих дій компанія може збільшити прибуток в горизонті бачення до 2022 року на 20%.

Відповідно стратегічний орієнтир компанії можна сформулювати наступним чином: «Рекламне агентство «Арніка» займе лідируючу позицію на ринку рекламних послуг Тернопільської області до 2022 року, надаючи своїм клієнтам якісні товари і послуги, здійснюючи індивідуальний підхід до роботи з кожним клієнтом, впроваджуючи передові технології, що зробить товари і послуги компанії висококонкурентними».

Другим етапом розробки стратегії рекламного агентства є визначення цілей. Для реалізації місії визначаються цілі компанії. Розрізняють цілі загальні, які розробляються для компанії в цілому, а також специфічні – розробляються по основних видах діяльності на основі загальних цілей.

На сьогоднішній день рекламне агентство «Арніка» ставить перед собою наступні цілі:

1. Досягнення лідерства в сфері наданих послуг до 2022 року.
2. Освоєння нових технологій в рекламі (голографічна реклама, інтерактивна реклама для смартфонів із використанням спеціальних додатків) до кінця 2022 року.
3. Зайняти лідируючі позиції на ринку B2C у 2022 році.
4. Скоротити час на широкоформатний друк рекламних виробів на 10%.
5. Автоматизація управління праці до 2022 року.
6. Прийняти участь у 3 благодійних акціях і виділити 22 тис. грн. у 2021 році, а також 25 тис. грн. у 2022 році.

Визначивши цілі компанії можна переходити до формування стратегії. Для обґрунтування варіантів стратегії розвитку компанії буде використана

матриця вибору стратегічних напрямків І.Ансоффа. Відповідно до цієї матриці існують 4 стратегії реалізації товарів, які використовують для досягнення цілей компанії: стратегія проникнення на ринок, стратегії розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації.



Рис.3.1. Матриця «продукт - ринок»

Варіанти стратегії розвитку компанії по І.Ансоффу наведені в табл.. 3.1

Таблиця 3.1

Матриця стратегій розвитку І.Ансоффа для компанії «Арніка»

		Товари	
		Існуючі товари	Нові товари
Ринки	Існуючі ринки	<p>Розширення ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності бізнес-процесів; - залучення нових клієнтів за рахунок реклами; - збільшення частоти використання послуг за рахунок використання програм лояльності 	<p>Розвиток товару:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розробка і впровадження нових продуктів чи послуг, наприклад, оформлення інтер'єру офісних приміщень, надання додаткових послуг, - розширення товарної лінії товарів і послуг, - співпраця із дизайнерськими студіями
	Нові ринки	<p>Розвиток ринку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використання нових каналів збуту, - завоювання стійких позицій в секторі B2C шляхом впровадження сайту в діяльність фірми, - знаходження можливостей збуту продукції в нових географічних регіонах, - обслуговування нового сегменту ринку. 	<p>Диверсифікація не розглядається, оскільки в даний час компанія і так працює в умовах підвищеного ризику</p>

Стратегія розширення ринку буде передбачати концентрацію зусиль рекламного агентства «Арніка» на обслуговуванні вже вивченого сегменту ринку B2B. Ця стратегія дозволить систематизувати очікувані загрози і можливості при можливому розвитку ситуації і передбачити, в якій мірі компанії вдасться використати очікувані можливості і уникнути загроз. Ріст попиту на товари і послуги буде досягатися через зниження ціни в порівнянні із конкурентами, покращення сервісного обслуговування, ідентифікацію просування продуктів і послуг. Для цього потрібно розробити і реалізувати рекламну кампанію щодо просування свої товарів і послуг. Варто зазначити, що стратегія розширення ринку (проникнення на ринок) найбільш економна і найменш ризикована.

Рекламне агентство «Арніка» може в своїй діяльності використовувати і стратегію розвитку товару. Оскільки ринок рекламних товарів і послуг є перспективним ринком, то можна стверджувати, що обсяг продажів може зростати за рахунок розробки і впровадження нових продуктів чи послуг. До таких можна віднести: оформлення інтер'єру офісних приміщень, дизайнерські послуги щодо проектування інтер'єру для будь якого типу приміщення, виїзд консультантів на місце, розробка власного стилю компанії та ін. Для цього компанія може налагодити співпрацю із дизайнерськими студіями, що дозволить розширити товарну лінію за допомогою додаткових послуг і модифікувати вже існуючі товари і послуги.

Виходячи із цілей рекламного агентства «Арніка» найбільш вдалою буде стратегія розвитку ринку, так як компанія планує збільшити частку споживачів і секторі B2C. Мета даної стратегії – адаптувати і просувати свої існуючі товари та послуги для нових ринків.

Стратегія розвитку ринку для рекламного агентства «Арніка» нами обрана тому що це дозволить завоювати нових споживачів, а завдяки можливості обслуговувати новий сегмент ринку і в перспективі – збільшити дохід і прибуток компанії. Причому ризики при виборі даної стратегії не

високі. Враховуючи виявлені нами зовнішні можливості і загрози компанії ця стратегія є найбільш оптимальною для рекламного агентства «Арніка».

При використанні стратегії розвитку ринку ріст обсягів продажів забезпечується виходом компанії на нові географічні ринки чи на нові сегменти ринку. Рекламне агентство «Арніка» може вийти і зайняти стійкі позиції на ринку B2C, що є однією із основних цілей компанії. Компанія зможе розширити географію своєї діяльності за рахунок запуску ефективного і зручного у використанні фізичними особами сайту.

Для обґрунтування варіантів стратегії розвитку компанії пропонуємо використати базові стратегії М. Портера. Як відомо, всі стратегії по Портеру поділяються: лідерство по витратах, фокусування на низьких витратах, широка диференціація, сфокусована диференціація.

Типи конкурентних переваг за Портером наведемо на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Типи конкурентних переваг за Портером

Відповідно до матриці М. Портера конкурентна перевага підприємства на ринку може бути забезпечена трьома шляхами:

1. Мінімізація витрат (лідерство по витратах) – конкуренція по ціні. Ця стратегія рекламного агентства «Арніка» здійснюється за рахунок зниження витрат на виробництво продукції, і цим самим створюється цінність для споживача. Компанія зможе забезпечити нижчу ціну, ніж у конкурента на аналогічні товари чи послуги і цим самим забезпечить собі конкурентну перевагу. Також компанія зможе зекономити на витратах за рахунок масштабу виробництва. Рекламне агентство має широкий асортимент товарів і послуг, а також співпрацює на постійній основі з юридичними особами, частка яких складає близько 75% від всієї частки споживачів компанії «Арніка» і планує завоювати стійке положення на ринку B2C, що і зможе забезпечити стійкий попит на товари і послуги компанії на ринку.

Мінуси даної стратегії в тому, що компанія повинна буде сфокусувати свою увагу на стандартизованих послугах, обравши при цьому низький рівень товарної диференціації, а також компанія буде ігнорувати сегменти ринку, орієнтуючись на середнього споживача і забезпечуючи середню ціну. Тому у випадку вибору стратегії завоювання лідерства по витратах компанія «Арніка» не повинна ігнорувати принципи диференціації. У цьому випадку варто використовувати синтез двох стратегій: стратегії широкої диференціації і лідерства за витратами.

2. Продуктове лідерство, стратегія широкої диференціації. Ця стратегія створює цінність для споживача, тому при використанні даної стратегії рекламне агентство «Арніка» повинно сфокусувати свою увагу на постійне вдосконалення технічного стану обладнання, впроваджуючи останні новинки в цій сфері, а також розробляти і впроваджувати нові продукти, послуги, наприклад, оформлення інтер'єра офісних приміщень, розробку власного бренду компанії, виїзд менеджера на місце і це дозволить рекламному агентству розширити асортимент додаткових послуг.

Також компанія «Арніка» планує вийти на ринок B2C і для цього керівництво рекламного агентства повинно розробити свій веб-сайт, тому клієнти зможуть отримати бажану інформацію, а також здійснити

замовлення. Разом з тим сайт компанії «Арніка» зможе стати своєрідною рекламою, і зробивши його максимально зручним для споживача як на ринку B2B, так і для ринку B2C, компанія зможе завоювати більшу довіру широкого кола споживачів, покращуючи і свою репутацію та якість пропонованих товарів.

Також ми пропонуємо у товарну лінію своїх товарів включити також і унікальні товари ручної роботи, які будуть виготовлятися із якісних матеріалів, із особливим дизайном для кожного клієнта.

Мінуси цієї стратегії в тому, що вона потребує значних витрат, і якщо конкуренти оберуть також стратегію по зниженню витрат, то вони можуть суттєво скоротити витрати і запропонувати ринку свій асортимент товарів по більш низьких цінах, тому потрібно говорити про злиття двох стратегій: стратегії диференціації і лідерства по витратах, в іншому випадку компанія ризикує втратити конкурентоспроможність через відносно низькі витрати.

Ще одним мінусом цієї стратегії є ризик імітування продукції компанії конкурентами, тому варто постійно слідкувати за оновленнями і цій сфері і патентувати товари, послуги, але в даному випадку існує також ризик того, що може значно скоротитися потреба споживачів подальшій диференціації продукції і тоді компанія повинна шукати нові шляхи розвитку.

3. Лідерство в ніші, стратегія концентрації. Ця стратегія радикально відрізняється від двох попередніх і базується на виборі вузької області конкуренції в галузі. Компанія «Арніка» зосереджує свою увагу на ринку B2B і може обрати одну із наведених вище стратегій тільки на вузькому ринку. Але дана стратегія не зовсім буде підходити для досліджуваного підприємства, якщо вона ставить перед собою ціль – завоювання лідерства на ринку B2C. Таким чином, найбільш підходящою стратегією відповідно до матриці М. Портера є стратегія оптимального співвідношення витрат і споживчої цінності. Тому завданням для компанії є забезпечити оптимальні витрати і ціни, що будуть відповідати якісним параметрам продукції.

Виходячи із співвідношення «витрати – ефективність та відповідність цілям компанії» запропоновані стратегії матриці І. Ансоффа можна розмістити наступним чином:

1. Стратегія розвитку ринку.
2. Стратегія проникнення на ринок.
3. Стратегія розвитку товару.
4. Стратегія диверсифікації.

Таким чином, на основі аналізу запропонованих стратегій розвитку компанії, можна зробити висновок, що стратегія розвитку ринку є найбільш підходящою із запропонованих стратегій, яка відповідає цілям і стратегічному баченню розвитку компанії. В рамках даної стратегії компанія «Арніка» зможе вийти на ринок B2C і обслуговувати нові сегменти ринку. Створення веб-сайту буде сприяти залученню нових клієнтів і полегшить обслуговування вже існуючих.

3.2. Створення веб-сайту як ефективного інструменту управління маркетинговою діяльністю компанії

Створення веб-сайту для рекламного агентства «Арніка» обумовлене необхідністю охоплення більшої кількості потенційних споживачів рекламної продукції. Варто зазначити, що веб-сайт – це обличчя компанії, тому потрібно розробити функціональний сайт із грамотно налаштованою рекламою і зручним інтерфейсом. Сайт дозволить клієнту швидко і зручно оформити потрібний товар, залишити і прочитати відгуки про надані послуги компанії, а також буде можливість напряму спілкуватися із керівництвом компанії у випадку виникнення претензій до товарів чи послуг. В цьому контексті варто провести аналіз зацікавлених сторін проекту по створенню нового веб-сайту. Ступінь впливу зацікавлених осіб на проект оцінюється по шкалі від -5 до +5, де 5 – ступінь впливу найбільш висока (низька), а знаки «+» і «-» характеризують позитивне чи негативне відношення.

Таблиця 3.3

Вимоги і вплив зацікавлених сторін проекту розробки сайту для
рекламного агентства «Арніка»

Зацікавлена особа	Ступінь впливу (+5 -5)	Вимоги
Керівництво компанії	+5	<ul style="list-style-type: none"> - виконання проекту у визначений термін, - запуск роботи сайту до 1.08.2021р., - залучення до проекту не більше 3 осіб, - витрати на проект не повинні виходити за межі виділеного бюджету, - звіти про стан проекту і погодження рішень, - приріст нових клієнтів на 15% за рахунок роботи сайту до 1.12.2021 року, - отримання планової дохідності проекту.
Менеджер проекту	+5	<ul style="list-style-type: none"> - досягнення цільових показників проекту, - кар'єрний ріст, - час на роботу проекту виділяється із робочого часу, - витрати по проекту виплачуються окремо, - чітка постановка цілей, задач і вимог до проекту.
Клієнти	+3	<ul style="list-style-type: none"> - зручний, інформативний, ілюстрований сайт із актуальною інформацією, - можливість швидко здійснювати замовлення товарів, - можливість порівнювати ціни аналогічних компаній, - робота сайту без перебоїв, - можливість читати відгуки про товари і послуги.
Працівники компанії	+2	<ul style="list-style-type: none"> - більш зручне, швидке і сучасне обслуговування клієнта, - робота сайту без перебоїв, - наявність на сайті актуальної інформації про знижки та акції, - досягнення цільових показників проекту, - підвищення заробітної плати
Конкуренти	-5	<ul style="list-style-type: none"> - утримання частки ринку, - збереження поточного стану на ринку рекламних послуг
Підрядники проекту	+5	<ul style="list-style-type: none"> - чітко сформульоване технічне завдання, - своєчасна виплата зобов'язань, - оформлення договору на надання послуг

Таким чином, можна відмітити, що сила впливу, в переважній більшості вище середнього значення, що свідчить про необхідність і актуальність проекту створення ефективного сайту для рекламного агентства «Арніка».

Повний опис змісту проекту створення сайту для рекламного агентства «Арніка» наведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Опис змісту проекту по створенню сайту для компанії «Арніка»

Назва елемента	Короткий зміст
1	2
Керівник проекту	Менеджер з маркетингу
Вихідні дані	Зниження росту обсягу продажів, складна взаємодія із клієнтами і постачальниками
Цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня конкурентоспроможності компанії за рахунок створення сайту до 1.12.2022 року. 2. Збільшення прибутку компанії на 15% і приріст нових клієнтів на 15% за рахунок роботи сайту до кінця 2022 року. 3. Залучення нової частки постійних клієнтів за рахунок обслуговування нового сегменту ринку (ринку B2C). 4. Підвищення рівня впізнаваності компанії.
Основні завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформулювати технічне завдання для програміста для створення сайту. 2. Пошук і вибір спеціалістів, укладення договору, обумовлення термінів і якості виконаної роботи. 3. Вибір і затвердження варіанту прототипу сайту. 4. Сформулювати технічне завдання для дизайнера. 5. Пошук і вибір спеціалістів. Укладення договорів. 6. Затвердження готового сайту. 7. Купівля домену для сайту. 8. Запуск реклами на сайт (GoogleAdwords). 9. Тестування і запуск сайту.
Результат	<ul style="list-style-type: none"> - створення сайту до 01.08.2021р, - збільшення прибутку компанії на 15% до кінця 2022 року, - приріст нових клієнтів на 15% за рахунок роботи сайту до кінця 2022 року, - збільшення кількості позитивних відгуків на 20%.
Аналіз ризиків	<p>Неякісне виконання роботи програмістом чи дизайнером приведе до неправильної роботи сайту, до низької конверсії, до втрати клієнтів через неможливість ознайомитись із товаром і цінами компанії, що відіб'ється на прибутку компанії.</p> <p>Затягуванні термінів виконання програмістом і дизайнером приведе до несвоєчасного запуску нового сайту і відходження від плану.</p>

Продовження табл.3.4

Бюджет	28 000 грн.
Обмеження	- Витрати на роботу спеціалістів не більше 20 000 грн., - залучення до проекту не більше 3 осіб, - підбір спеціалістів після формулювання технічного завдання, - запуск роботи сайту в нормальному режимі після тестування.
Терміни	- Початок проекту – 01.05.2021 року. - Формулювання і погодження технічного завдання – 20.05.21р. - Укладення договорів із спеціалістами – 30.05.2021р. - Вибір із запропонованих варіант сайту – 10.07.2021р. - Тестування сайту – 25.07.2021р. - Запуск реклами на сайт – 30.07.2021р. - Запуск сайту і закінчення проекту – 01.08.2021 року.

Для правильної налагодженої роботи по розробці сайту варто визначитись із питаннями структури проекту. Структура проекту в нашому випадку буде відноситись до внутрішньої структури підприємства, в рамках якої здійснюється розподіл завдань, повноважень і відповідальності. Тому нами запропоновано структура проекту, яка наведена на рис. 3.3.

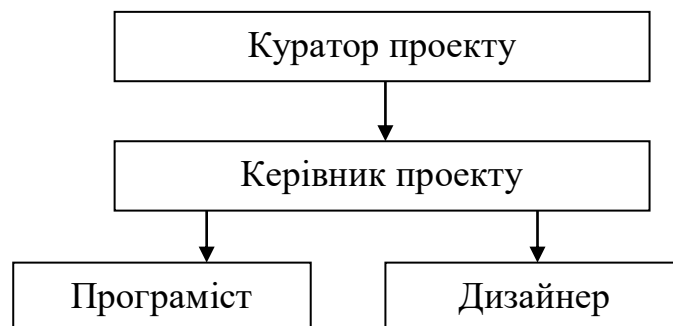


Рис. 3.3. Організаційна структура по створенню сайту рекламного агентства «Арніка»

Цей вид організаційної структури відноситься до проектного виду, тому в рекламному агентстві «Арніка» на період реалізації проекту призначається керівник проекту, який відповідає за якість виконання проекту і виконує контролюючі функції. Керівник проекту має всі повноваження і в його підпорядкуванні знаходяться два спеціаліста – програміст і дизайнер, які повністю підпорядковуються керівнику проекту. В свою чергу керівник

проекту повинен погоджувати всі свої дії із куратором проекту, тобто керівництвом компанії. Для прийняття принципових рішень по проекту призначається куратор проекту.

Для успішного виконання проектних робіт по створенню сайту, досягнення запланованих результатів відповідно передбачених термінів і належної якості необхідно сформувати команду проекту, яка буде включати керівника проекту, дизайнера і програміста. Для відображення ієрархії підзвітності на проекті і визначення обов'язків кожного, хто входить в проектну групу, потрібно розробити матрицю відповідальності, де чітко зазначити хто і за що відповідає, до кого звертатися із відповідними запитаннями.

Для визначення повного переліку робіт потрібно побудувати структурну декомпозицію робіт. Структурна декомпозиція робіт (СДР) – це представлення проекту у вигляді ієрархічної структури робіт, отриманої шляхом послідовної декомпозиції [52]. Тобто СДР характеризує роботи, які необхідно виконати для досягнення цілей проекту. Кожен наступний рівень декомпозиції забезпечує послідовну деталізацію змісту проекту, що дозволяє проводити оцінку виконаних обсягів робіт, обсягів освоєних коштів та термінів виконання. Таким чином, на основі СДР виконуються наступні процеси:

1. Визначення переліку робіт.
2. Планування ресурсів.
3. Оцінка вартості.
4. Бюджетування.
5. Визначення ризиків.

В таблиці 3.5 наведемо структурну декомпозицію робіт за продуктом.

Декомпозиція виступає основою проекту. Вона є базовим інструментом для створення системи управління проектами, оскільки допомагає вирішувати проблеми організації робіт, розподіл відповідальності, оцінки вартості.

Таблиця 3.5

Структурна декомпозиція робіт за продуктом

Веб-сайт		
Персонал	Документація	Обладнання
Програміст Дизайнер Відповідальний	Технічне завдання для програміста, Технічне завдання для дизайнера, Договори зі спеціалістами, Договір на купівлю домену сайту	Персональний комп'ютер, Проектор
Інформація	Засоби зв'язку	Створення сайту
Інформація про продукт, послугу, яка надає агентство; Інформація про діяльність компанії і управлінського персоналу; Відео і фотоматеріали компанії і продукції; Інформація про постачальників; Інформація про додаткові послуги; Контактні дані; Інформація про терміни виконання послуг;	ПК Телефон	Верстка Тестування Запуск

Після отриманні переліку робіт потрібно чітко спланувати строки і рамках проектної команди. Планування строків виконання проектів варто здійснювати за допомогою спеціалізованих програмних засобів. Найоптимальнішим інструментом в цьому плані є побудова діаграми Ганта. Графіки Ганта дозволяють визначати основні етапи проекту і визначати ключові задачі.

Економічна ефективність проекту – це категорія, яка відображає відповідність інвестиційного проекту цілям та інтересам його учасників. Пропонуємо оцінювати такі види ефективності інвестиційного проекту:

1. Ефективність проекту в цілому. Оцінка проекту в цілому здійснюється виходячи із комерційної і суспільності позиції, при чому обидва види ефективності розглядаються з точки зору єдиного учасника, який реалізує проект за власні кошти. В рамках цієї роботи ми будемо розглядати тільки комерційну ефективність

2. Ефективність участі в проекті. Учасниками проекту можуть бути підприємства, які реалізують проект і його акціонери, банки, лізингова компанії та ін. Оскільки об'єктом дослідження у кваліфікаційні роботі магістра є рекламне агентство «Арніка», то будемо оцінювати комерційну ефективність проекту в цілому.

Комерційна (фінансова) ефективність враховує фінансові наслідки реалізації інвестиційного проекту для його безпосередніх учасників. Розрахунок економічної ефективності включає три етапи:

1. Побудова потоку реальних коштів і визначення на його основі необхідного обсягу фінансування проекту.
2. Розрахунок показників економічної ефективності.
3. Оцінка стійкості (чутливості) проекту

Оцінка стійкості проекту може включати наступні складові:

- врахування того, як фінансується проект (за рахунок власних коштів чи залучених). Рекламне агентство «Арніка» для розробки сайту буде використовувати власний капітал;

- формування (прогнозування) вільного грошового потоку по проекту. В нашому проекті приходом буде також і додаткова виручка від залучення нових клієнтів на сайт.

- формування грошового потоку податкових вигод. Цей етап проводиться, якщо потрібно залучати додатковий капітал. В нашому випадку для проекту додатковий капітал залучатися не буде.

- визначення ставок дисконтування грошових потоків. Ставка дисконтування буде нижчою, оскільки в структурі капіталу на фінансування проекту передбачається 100% власний капітал.

- розрахунок і аналіз критеріїв ефективності інвестиційного проекту.

Послідовність етапів може бути змінена, а в разі необхідності, окремі етапи можуть бути пройдені повторно.

При визначенні ефективності проекту варто також використовувати поняття «термін життя проекту». Термін життя проекту – це період часу, протягом якого віддача від вкладених коштів є достатньо значима для інвестора. Термін життя проекту поділяється на етапи та інтервали. При виборі інтервалу планування варто керуватися тим, що інтервал планування повинен бути досить малим, щоб була можливість врахувати всі потрібні виплати по проекту, які можуть привести до від'ємного сальдо накопичених реальних коштів.

3.3. Обґрунтування стратегічної орієнтації компанії

Для ефективного управління маркетингом рекламного агентства «Арніка» потрібно розробити функціональні стратегії маркетингу. Вони розробляються після того, як поставлені основні цілі компанії, вибраний чіткий сектор розвитку, виходячи із поставлених завдань. До функціональних стратегій маркетингу відносять стратегії позиціонування, просування, ціноутворення, дистрибуції і методів роботи із цільовою аудиторією.

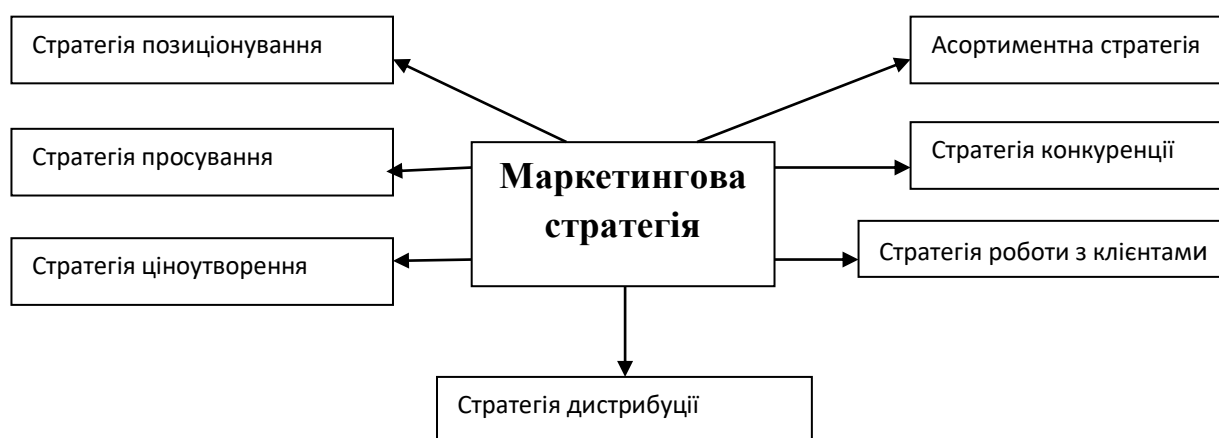


Рис. 3.4. Функціональні стратегії маркетингу

Виходячи із поставлених цілей і завдань рекламному агентству «Арніка» найбільш раціонально і доцільно буде обрати стратегію роботи із клієнтами. Для збільшення кількості клієнтів нами запропоновано розробити сайт компанії. Також для того, щоб оцінити ефективність розроблених стратегій, пропонуємо ввести окремі оціночні критерії, оцінивши стратегії з різних точок зору. Створимо таблицю 3.6, де відобразимо вибрані поля для розвитку компанії і оцінимо економічну ефективність і затрати праці по кожній обраній стратегії.

Критеріями оцінки будуть такі показники як строки, бюджет, наявність конкурентів, оподаткування, новизна. Значення, яке наближається до 1, означає найбільшу ефективність.

Таблиця 3.6

Оцінка варіантів стратегії розвитку для компанії «Арніка»

Стратегія	Робота із новим сектором споживачів (ринок B2C)	Розробка і впровадження нового ефективного веб-сайту
Найменування критерію	Оцінка критерію (сума дорівнює 1)	
Строки	0,35	0,65
Бюджет	0,45	0,55
Наявність конкурентів	0,6	0,4
Оподаткування і законодавство	0,4	0,6
Новизна	0,5	0,5
Економічна ефективність	0,2	0,8
Затрати праці	0,45	0,55
Всього	2,95	4,05

Проаналізувавши дані показники можна зробити висновок, що сформована стратегія по розробці і впровадженню нового ефективного веб-сайту для рекламного агентства «Арніка» відповідає довгостроковим цілям компанії, її стратегічному баченню, і це дасть можливість збільшити частку ринку продажів в секторі B2C і зайняти лідируючі позиції в секторі B2B, а

також спростить роботу менеджерів і клієнтів, і в кінцевому результаті збільшить виручку і прибуток компанії.

Процес реалізації обраної стратегії варто розглянути із використанням збалансованої системи показників. Збалансована система показників (ЗСП) – це інструмент менеджменту, який використовується для розповсюдження стратегії на всі рівні. Основні цілі рекламного агентства «Арніка» із врахуванням ЗСП: підвищення рівня продажів, розширення клієнтської бази, збільшення прибутку компанії, досягнення лідерства в секторі B2B, збільшення частки ринку в секторі B2C, забезпечення компанії висококваліфікованим персоналом, збільшення набору послуг, створення сайту, забезпечення чіткого взаємозв'язку між загальною стратегією і функціональними стратегіями.

Всі складові ЗСП повинні сприяти реалізації стратегії компанії. При цьому важливо встановити набір основних стратегічних цілей по складових ЗСП, які на сьогоднішній день використовуються на практиці при розробці стратегії. В таблиці 3.7 наведені складові збалансованої системи показників і стратегічні цілі компанії.

Таблиця 3.7

Складові збалансованої системи показників компанії «Арніка»

Складові ЗСП	Стратегічні цілі
Фінанси	1. Збільшення чистого прибутку 2. Досягнення лідерства на ринку за обсягами продажів
Споживачі	3. Підвищити ступінь задоволення споживачів 4. Досягнути лідерства в цільовому сегменті 5. Розширити базу клієнтів 6. Досягнення лідерства в секторі B2B
Процеси	7. Забезпечити високу якість послуг і просування на ринок 8. Зменшити час розробки нових товарів чи послуг 9. Зменшення обробки інформації шляхом створення і впровадження нового ефективного сайту
Розвиток	10. Забезпечення висококваліфікованим персоналом 11. Забезпечення чіткого взаємозв'язку між загальною стратегією і щоденними діями кожного працівника

Критичні фактори визначаються галузевими ключовими факторами успіху і конкурентними перевагами компанії. Ключові фактори успіху визначаються на основі аналізу галузі, а конкурентні переваги – на основі проведення управлінського аналізу. В таблиці 3.8 представимо групи критичних факторів і фактори, які входять в групи критичних факторів.

Таблиця 3.8

Групи критичних факторів для ЗСП рекламного агентства «Арніка»

Група критичних факторів	Фактори, які входять в групи критичних факторів
Фактори, які залежать від технологій	- можливість впровадження інновацій у виробничий процес - можливість розробки нових товарів і послуг
Фактори, які відносяться до виробництва	- якість товарів і послуг - вигідне місце розташування компанії - наявність висококваліфікованих працівників
Фактори, які відносяться до маркетингу	- добре налагоджена система обслуговування клієнтів - різноманітність асортименту товарів і послуг
Фактори, які відносяться до професійних навичок	- компетентність і професіоналізм персоналу - ноу-хау
Інші фактори	- сприятливий імідж - репутація у споживачів

Показники для критичних факторів наведемо в таблиці 3.9

Таблиця 3.9

Показники для критичних факторів для ЗСП рекламного агентства «Арніка»

Складові ЗСП	Показники для критичних факторів
Фінанси	Доходи від нових продуктів, клієнтів Прибуток
Споживачі	Прямі контакти з клієнтами Адміністративні витрати
Процеси	Своєчасне виконання замовлень Підвищення продуктивності
Розвиток	Плинність кадрів Щорічні витрати на навчання персоналу

Таким чином, рекламне агентство «Арніка» зможе збільшити чистий прибуток, обсяг продажів і цим самим досягнути лідерства. Також завдяки

впровадженню нового сайту компанія зможе зменшити час на обробку інформації, розширить асортимент послуг, що позитивно відобразиться на збільшенні відсотка задоволених клієнтів. Стратегічна карта компанії «Арніка» сформована на рис. 3.5.

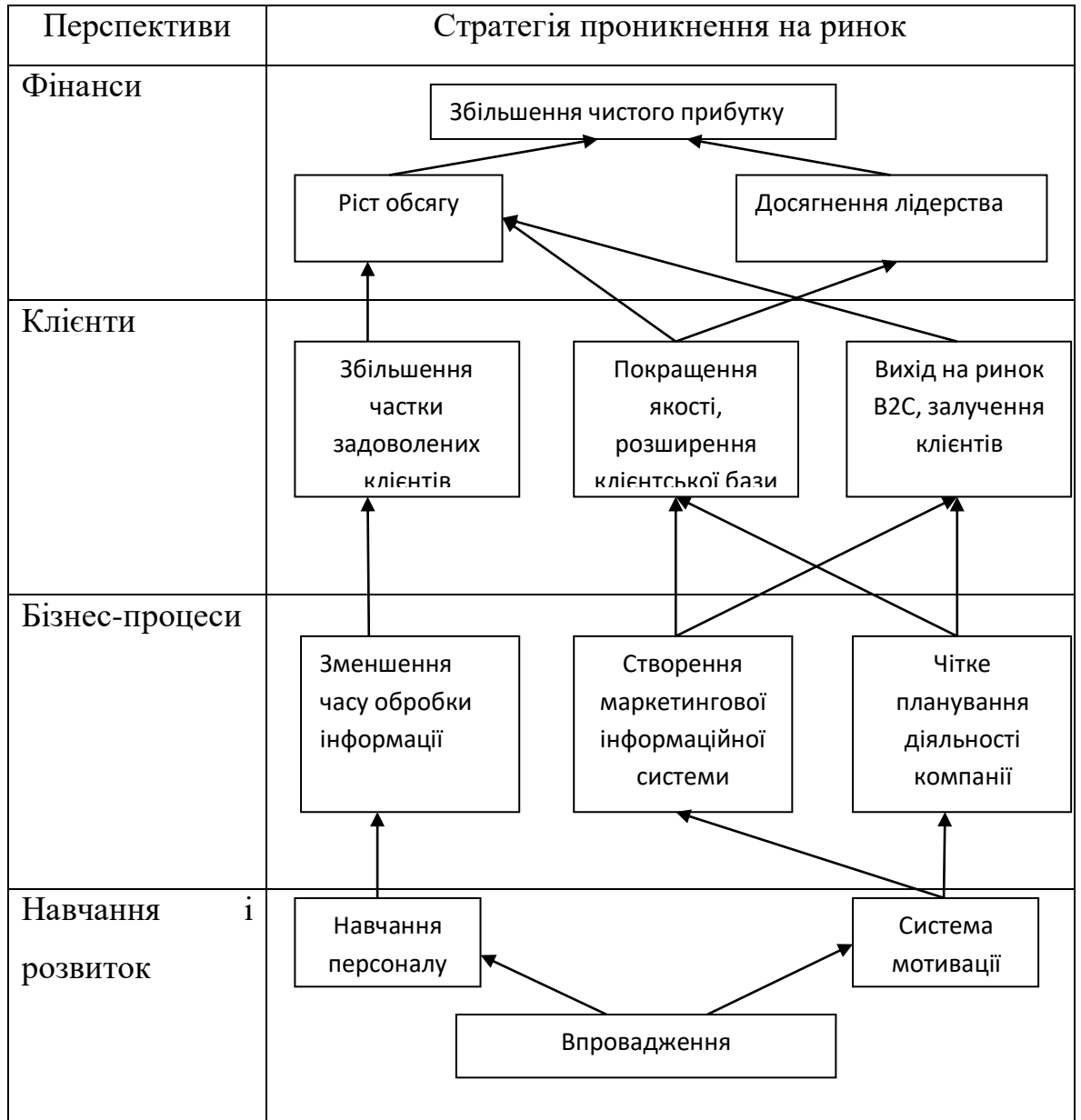


Рис. 3.5. Стратегічна карта рекламного агентства «Арніка»

Розрахункова карта – це інструмент, який забезпечує отримання інформації про ключові показники, які характеризують роботу команди, виконання дій чи досягнення цілей. Тому розробимо розрахункову карту ефективності стратегії для рекламного агентства «Арніка».

Таблиця 3.10

Розрахункова карта і стратегічні ініціативи компанії «Арніка»

Цілі	Показники	Розрахунок показника	Ініціативи
Збільшення прибутку	Чистий прибуток Прибуток від нових клієнтів	Чистий прибуток = Валовий прибуток - витрати	Розширення ринку шляхом виходу на ринок B2C
Збільшення обсягу реалізації товарів і послуг	Обсяг продажу (ОП) по товарних групах Зміна частки ринку (ЧР) Кількість нових клієнтів	ОП = виручка по товарних групах ЧР = ОП компанії / ОП в цілому на ринку * 100% Кількість нових клієнтів = к-сть клієнтів на поч. періоду - к-сть клієнтів на кінець періоду	
Досягнення рівня задоволеності споживача	Індекс задоволеності споживачів	Кількість позитивних відгуків на сайті компанії	Створення зручного сайту Забезпечення зворотного зв'язку Підвищення якості обслуговування клієнтів
Підвищення якості товарів і послуг	Кількість браку, Кількість відмов	% браку в загальному об'ємі продукції на початок періоду - % браку в загальному об'ємі продукції на кінець періоду; % відмов на початок періоду - % відмов на кінець періоду	Постійна перевірка технічного стану обладнання, Курси підвищення кваліфікації, Аналіз переговорів із клієнтами
Збільшення асортименту товарів та послуг	Кількість номенклатури	Кількість товарних позицій на початок та кінець періоду	Випуск нових товарів, послуг; Співпраця з іншими фірмами для надання додаткових послуг
Покращення системи товарного планування і управління запасами	Кількість по кожній товарній групі	Залишок на складі на початок і кінець періоду	Розробка системи покращення товарного планування
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Індекс задоволеності персоналу	Анкетування	Курси підвищення кваліфікації, система мотивації

Таким чином, наведена розрахункова таблиця відображає реально існуючу картину результатів діяльності рекламного агентства «Арніка» і дає оцінку показників діяльності на найближчі роки. При цьому вказуються не тільки цифрові значення, але й визначаються заходи, за допомогою яких компанія зможе досягнути поставлених цілей. В таблиці розглянуті тільки ті показники, які безпосередньо беруть участь в оцінці результативності обраної стратегії і які найбільш повно відповідають їй та відображають її зміст.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра нами було сформовано цілі та відповідно до цього обрано стратегії. Місією рекламного агентства «Арніка» є конкретне розуміння і обґрунтування виду діяльності, характеру продукції і кола споживачів. Ми вважаємо, що в цьому плані згідно проведеної нами в першому розділі класифікації еталонних стратегій найбільш ефективною буде стратегія концентрованого росту, оскільки вона відповідає поставленим цілям і завданням компанії. Стратегія концентрованого росту дасть можливість виходу на нові ринки, сегменти ринку, а в нашому випадку компанія «Арніка» планує виходити і завоювати стійкі позиції на ринку B2C.

Відповідно до розробленої нами матриці стратегій конкуренції Портера, найбільш прийнятною стратегією для рекламного агентства «Арніка» буде стратегія розвитку ринку. Вона є найбільш підходящою із запропонованих стратегій, які задовольняють цілі і бачення компанії. В рамках даної стратегії компанія може вийти на ринок B2B і обслуговувати нові сегменти ринку. А створення сайту буде сприяти залученню нових клієнтів та полегшить обслуговування вже існуючих.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Охорона праці - система законодавчих актів, соціально-економічних, організаційних, технічних, гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, що забезпечують безпеку, охорону здоров'я і працездатності людини в процесі праці. Науково-технічний прогрес вніс серйозні зміни в умови виробничої діяльності робітників розумової праці. Їхня праця стала більш інтенсивною, напруженою, потребує значних витрат розумової, емоційної і фізичної енергії. Це вимагає комплексного рішення проблем ергономіки, гігієни й організації праці, регламентації режиму праці і відпочинку.

Охорона здоров'я працівників, забезпечення безпеки умов їхньої праці, ліквідація фахових захворювань і виробничого травматизму складає одну з головних турбот людства. Звертається увага на необхідність широкого застосування прогресивних форм наукової організації праці, зведення до мінімуму ручної, малокваліфікованої праці, створення обстановки, що виключає фахові захворювання і виробничий травматизм.

Для рекламного агентства в контексті охорони праці варто зосередити увагу на розгляді таких питань як організація робочого місця рекламиста, визначення оптимальних умов його праці.

Варто зазначити, що робоче місце - це частина простору, у якому працівник здійснює трудову діяльність і проводить велику частину робочого часу. Робоче місце рекламиста повинно бути добре пристосоване до його трудової діяльності, правильно і доцільно організоване щодо простору, форми, розміру, забезпечувати йому зручне положення при роботі і високу продуктивність праці при найменшому фізичному і психологічному навантаженні. При правильній організації робочого місця продуктивність праці зростає з 8 до 20 відсотків.

Відповідно ДО ДЕРЖСТАНДАРТУ 12.2.032-78 конструкція робочого місця і взаємне розташування всіх його елементів повинно відповідати антропометричним, фізичним і психологічним вимогам. Велике значення має також характер роботи. Зокрема, при організації робочого місця рекламіста повинні бути дотримані такі основні умови:

- оптимальне розміщення устаткування, що входить до складу робочого місця;
- достатній робочий простір, що дозволяє здійснювати всі необхідні прямування і переміщення;
- необхідне природне і штучне освітлення для виконання поставлених задач;
- рівень акустичного шуму не повинний перевищувати допустиму норму.

Головними елементами робочого місця рекламіста є письмовий стіл і крісло. Основним робочим положенням є положення сидячи. Робоче місце для виконання робіт у положенні сидячи організується відповідно до ДЕРЖСТАНДАРТ 12.2.032-78.

Робоча поза сидячи викликає мінімальне стомлення рекламіста. Раціональне планування робочого місця передбачає чіткий порядок і сталість розміщення предметів, засобів праці і документації. Те, що потрібно для виконання робіт частіше, розташовано в зоні легкої досяжності робочого простору.

При проектуванні письмового столу варто враховувати таке: висота столу повинна бути обрана з урахуванням можливості сидіти вільно, у зручній позі, при необхідності спираючись на підлокітники; нижня частина столу повинна бути сконструйована так, щоб програміст міг зручно сидіти, не був змушений підгортати ноги; верхня частина столу повинна мати властивості, що виключають появу відблисків у поле зору програміста; конструкція столу повинна передбачати наявність висувних ящиків (не

менше 3 для збереження документації, канцелярських предметів, особистих речей).

Параметри робочого місця вибираються відповідно до антропометричних характеристик. При використанні цих даних у розрахунках варто виходити з максимальних антропометричних характеристик (M+2).

Важливим елементом робочого місця рекламіста є крісло. Воно виконується відповідно до ДЕРЖСТАНДАРТ 21.889-76. При проектуванні крісла виходять із того, що при будь-якому робочому положенні програміста його поза повинна бути фізіологічно правильно обґрунтованої, тобто положення частин тіла повинно бути оптимальним.

Важливим моментом є також раціональне розміщення на робочому місці документації, канцелярських засобів, що повинно забезпечити працюючу зручну робочу позу, найбільш економічні прямуювання і мінімальні траєкторії переміщення працюючого і предмета праці на даному робочому місці.

Створення сприятливих умов праці і правильне естетичне оформлення робочих місць на виробництві має велике значення як для полегшення праці, так і для підвищення його принадності, що позитивно впливає на продуктивність праці. Фарбування помешкань і меблям повинне сприяти створенню сприятливих умов для зорового сприйняття, гарного настрою. У службових помешканнях, у яких виконується одноманітна розумова робота, що потребує значної нервової напруги і великого зосередження, фарбування повинне бути спокійних тонів - малонасичені відтінки холодного зеленого або блакитного кольорів.

При розробці оптимальних умов праці рекламіста необхідно враховувати освітленість, шум і мікроклімат.

Раціональне освітлення робочого місця є одним із найважливіших чинників, що впливають на ефективність трудової діяльності людини, що попереджують травматизм і фахові захворювання. Правильно організоване

освітлення створює сприятливі умови праці, підвищує працездатність і продуктивність праці. Освітлення на робочому місці програміста повинно бути таким, щоб робітник міг без напруги зору виконувати свою роботу. Стомлюваність органів зору залежить від ряду причин: недостатність освітленості; надмірна освітленість;

В даний час для забезпечення комфортних умов використовуються як організаційні методи, так і технічні засоби. До числа організаційних ставляться раціональна організація проведення робіт у залежності від часу року і доби, а також організація правильного чергування праці і відпочинку. У зв'язку з цим рекомендується на території підприємства організувати зелену зону з ослонами для відпочинку і водоймою (басейни, фонтани). Технічні засоби включають вентиляцію, кондиціонування повітря, опалювальну систему.

Висновки до розділу 4

У цьому розділі кваліфікаційної роботи були викладені вимоги до робочого місця програміста. Створені умови повинні забезпечувати комфортну роботу. На підставі вивченої літератури по даній проблемі, були зазначені оптимальні розміри робочого столу і крісла, робочої поверхні, а також проведений вибір системи і розрахунок оптимального освітлення виробничого помешкання. Дотримання умов, що визначають оптимальну організацію робочого місця програміста, дозволить зберегти гарну працездатність протягом усього робочого дня, підвищить, як у кількісному, так і в якісному відношеннях продуктивність праці програміста.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено систему управління маркетинговою діяльністю, а також розроблено заходи щодо стратегічної орієнтації для компанії «Арніка», яка здійснює свою діяльність на ринку рекламних послуг. В ході дослідження нами отримано наступні результати:

1. В ринкових умовах господарювання формування політики менеджменту є успішною моделлю ефективної діяльності компанії, стабільного бізнес-розвитку, формування позитивного іміджу серед споживачів та інших контактних аудиторій. Проведений нами аналіз наукових напрацювань дозволив зробити висновки, що на сьогоднішній день не має єдиного сформованого розуміння поняття «управління маркетингом», а його трактування проводить через призму таких термінів як маркетинговий менеджмент, маркетингове управління.

2. Стратегічна мета підприємства - сформувати основу для тривалих взаємовідносин покупця і товарів (послуг) компанії. Стратегічний підхід до управління маркетингом формується за допомогою еталонних та базових стратегій. Існує багато різних підходів до трактування концепцій управління маркетингом, які базуються орієнтації на потреби (запити) споживачів, які підкріплюються комплексними зусиллями маркетингу та націлюються на створення певного рівня задоволення споживачів як бази для досягнення цілей компанії.

3. Управління системою маркетингу ми пропонуємо розглядати як процес прийняття рішень щодо маркетингової діяльності компанії на ринку. Провівши аналіз наукових джерел ми виявили, що більшість науковців пропонують такі етапи управління системою маркетингу: планування, організація, реалізація та контроль. Ми підтримуємо цю точку зору.

4. Об'єктом дослідження в нашій роботі є рекламне агентство «Арніка». Аналіз показує, що компанія займає близько 11% частки ринку рекламних послуг Тернопільської області, тому має всі шанси стати лідером в сфері

рекламних послуг. В продуктивій лінії компанії представлені товари різної якості різного цінового діапазону, тому цінова чутливість клієнтів є невисокою. Крім цього, існує ряд бонусних програм і акцій для клієнтів, а також можливе відтермінування платежів, що без сумніву зацікавлює клієнтів.

Послугами компанії користуються найбільше юридичні особи, які зацікавлені в довготривалому співробітництві, що дає впевненість компанії у майбутньому, адже фізичні особи і фізичні особи-підприємці в більшій мірі здатні до зміни смаків і уподобань. Частка юридичних осіб, які обслуговує компанія, становить 75-80%, а фізичних осіб, в тому числі фізичних осіб – підприємців – 25-20% відповідно.

5. При аналізі макросередовища рекламного агентства нами визначено ключові можливості, а саме високий рівень науково-технічного прогресу, підвищення рівня соціальних стандартів, збереження спрощеної системи оподаткування та ін. До ключових загроз макросередовища рекламного агентства віднесемо зміна смаків та уподобань клієнтів, несприятлива економічна ситуація, зростання курсу іноземної валюти та інше. Всі ці фактори можуть привести до падіння попиту на продукцію компанії, що погіршить її фінансовий стан. Для кількісної оцінки впливу факторів макросередовища нами здійснено STEP-аналіз.

Для аналізу мікросередовища рекламного агентства «Арніка» нами використано модель Портера, що характеризується п'ятьма конкурентними силами: ринкова влада споживача, ринкова влада постачальника, сила дії конкурентів, поява на ринку нового гравця, загроза появи товарів – субститутів.

6. Для узагальнення результатів аналізу макро- та мікросередовища компанії нами використано технологію SWOT – аналізу, яка широко використовується в стратегічному управлінні та менеджменті, оскільки є простим і якісним інструментом для оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку. За допомогою сформованої матриці SWOT – аналізу нами

запропоновано систему стратегій для рекламного агентства, що дає загальне бачення її стратегічних ресурсів

7. Для досягнення рекламним агентством «Арніка» стійких позицій на ринку нами запропоновано створити ефективну систему управління маркетингом, яка буде направлена на формування маркетингової стратегії, що відповідатиме сучасним вимогам ринку. Розробка стратегії для рекламного агентства включає ряд етапів: формування місії, цінностей і стратегічних орієнтирів; визначення цілей, формування стратегії. Для обґрунтування варіантів стратегії розвитку нами запропоновано використати матриці І. Ансоффа та Ф. Портера.

8. Для охоплення більшої кількості потенційних споживачів рекламної продукції компанії «Арніка» запропоновано створити веб-сайт. Для реалізації цього в роботі наведений повний опис змісту проекту створення сайту для рекламного агентства, розроблено організаційну структуру по створенню сайту, побудовано структурну декомпозицію робіт по продукту, що є основою проекту.

9. Для обґрунтування стратегічної орієнтації проведена оцінка варіантів стратегії розвитку для компанії «Арніка» за допомогою збалансованої системи показників, де зокрема визначено групи критичних факторів для цієї системи. На основі цього розроблена стратегічна та розрахункова карта рекламного агентства «Арніка», яка дозволить визначити ефективність обраних стратегій та стратегічних ініціатив.

Отже, поставлена мета дослідження досягнута.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [прийнято ВР 16 січня 2003 року, №436-IV]. // Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України [прийнято ВР 18 грудня 2008 року № 689-VI] // www.rada.gov.ua.
3. Про захист прав споживачів: Закон України [прийнято ВР 12 травня 1991 року № 1023-XII] // www.rada.gov.ua.
4. Про охорону праці: Закон України [прийнято ВР 14 жовтня 1992 року № 2694-XI] // www.rada.gov.ua.
5. Про рекламу: Закон України [прийнято ВР 3 липня 1996 № 270/96-ВР] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 39, ст. 181 - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
6. Про ціни і ціноутворення: Закон України [прийнято ВР 21 червня 2012 року № 5007-VI] // www.rada.gov.ua.
7. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.
8. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : Учеб. для вузов / Генри Ассэль; [Пер. с англ. Штернгарца М. З.]. - 2. изд. - М. : Инфра-М : НФПК NTF, 2001. - XII, 803 с.
9. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств [Текст]: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. – Київ: Професіонал, 2006. – 336 с.
10. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова ; 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2004. – 354 с. 36
11. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад.] / За ред. М.І. Белявцева, В.М. Воробйова, В.Г. Кузнецова. – К. : Донецький нац. ун-т, 2006. – 407 с.

12. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / О.А. Біловодська. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
13. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. – Київ : КНЕУ, 2000. – 100 с.
14. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник./ С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
15. Герасимчук З.В. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіону / З.В. Герасимчук, О.О. Яринюк // Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. - 2014. - Вип. 11. - С. 75-84. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2014_11_9
16. Голодец Б.М. Современная концепция социального маркетинга [Электронный ресурс] / Б.М. Голодец // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/6/321.html>.
17. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.П. Голубков. – М. Изд-во «Юрайт», 2016. – 474с.
18. Друкер П. Практика менеджмента. /П. Друкер – Манн, Иванов и Фербер , 2015 – 416 с.
19. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Под ред Т.А. Гуреш, пер. с англ. О.Л. Пелявского – М. : Издательский дом «Вильяме», 2004. – 432 с.
20. Ивашкова Н.И. Управление маркетингом / Н.И Ивашкова – М. : ИНФРА-М, 2010. – 176 с. 6. Бейкер М. Маркетинг / М Бейкер – СПб : Питер, 2002. – 1192 с.
21. Иванова Р.Х. Маркетинговый менеджмент / Р. Х. Иванова. – Х.: «ИНЖЭК», 2007. – 120 с.
22. Калмикова Н.М. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.М. Калмикова. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/node/906>.
23. Калюжнова Н.Я. Маркетинг: общий курс / Н.Я. Калюжнова, А.Я. Якобсон. – 2-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2007. – 476 с.

24. Копич І. М., Сороківський В.М., Стефаняк В.І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу. Навч. посібник. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020. – 376с
25. Короткова А.В. Управление маркетингом / А.В. Короткова, И.М. Синяевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2005. – 463с.
26. Котлер Ф. Маркетинг / Ф. Котлер. – «КМ-Букс». – 2019. – 224с.
27. Краузе О.І. Дослідження конкурентоспроможності підприємства [Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: колективна монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. – Тернопіль: «Бескиди», 2020. – 179 с.] - С. 77-86.
28. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент / В.М. Куценко. – Київ: МАУП, 2003. – 184 с.
29. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-Жак – «Наука», 1996. – 589 с. 37
30. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов: Навч. посібник. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ2000», 2020 р. – 176с.
31. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / О.С. Майсак // Управление и высокие технологии. – 2013. – №1.
32. Маркетинг / Романов А.А., Басенко В.П., Жуков Б.М. – Під заг. ред.. А.А. Романова. - М.: 2012. — 440 с.
33. Маркетинг підприємства : навчальний посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
34. Маркетинг. Учебник /А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. — М.: Банки и биржи, 1996. — 560 с.
35. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін.: Ред.-упор. О. І. Сидоренко, П. С Редько. - К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. - 422 с.

36. Маркетинг-менеджмент : [учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры] / Под ред. И.В. Липсица, О.К. Ойнер. – М. : Юрайт, 2016. – 379 с.
37. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. / Під ред. Н. Карперко. – Центр навчальної літератури. – 2019. – 252 с.
38. Маркетинговий аудит системи збуту [Текст]: навч. посібник / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць. - К. : Професіонал, 2004. - 224 с.
39. Маркетинговий менеджмент. [Текст]: навч. посібник / Л.В.Балабанова [та ін.] – 2-ге вид., переробл. і доп. – Донецьк: Дон ДУЕТ, 2002. – 290 с.
40. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / [Россоха В.В., Гуменна О.В., Пічик К.В., Романченко Н.В.] ; за ред. В.В. Россохи. - К. : ННЦ "ІАЕ", 2014. - 244 с.
41. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська;. КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 37 с.
42. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
43. Мягков Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему КРІ в компании / Е. Мягков // Финансист. – 2008. – №11.
44. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О’Шонесси ; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб. : Питер, 2002. – 857 с
45. Огилви Д. Тайны рекламного двора. Советы старого рекламиста / Д. Огилви. - М.: Эксмо, 2007. [Электронный ресурс].- Режим доступа:<http://www.bt-ural.ru>
46. Оксентюк Б.А. Інформація в системі маркетингового управління підприємством / Богдана Андріївна Оксентюк, Ольга Михайлівна Фроленко

// Галицький економічний вісник, — Тернопіль: ТНТУ, 2015 — Том 49. — № 2. — С. 198-204.

47. Основи маркетингу: Навч. посіб. для студ. екон. ф-тів вузів / А. Кус; Пер., наук.ред.: А. Ф Павленко, В. П Пилипчук. - К. : Нічлава, 1999. – 223с.

48. Основи охорони праці [Текст]: підручник / К.Н. Ткачук, Н.О. Халімовський, В.В. Зацарний та ін. ; за ред. К.Н. Ткачука і М.О. Халімовського. – К. : Основа, 2006. – 448 с.

49. Основы неkomмерческого маркетинга / Андреев С.Н; Мельниченко Л.Н.- Изд-во: М.: Прогресс-Традиция, 2000. – 320с.

50. Офіційний сайт Державної служби статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>

51. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. Посібник / В.Р. Прауде, О.Б. Білий. - К.: Вища шк., 1994. - 256 с.

52. Приймак А. Управління проектами: навчальний посібник – 2-ге вид., перероб. і доп.: КНУ ім. Т.Шевченка, 2011. – 420с.

53. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки / Постанова КМУ від 05.08.2020 р Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820>

54. Райко Д.В. Концептуальна модель автоматизованої інформаційної системи маркетингу на підприємстві / Д.В. Райко, Л.Е. Лебедева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – №3. – С. 142-153.

55. Семенюк С. Маркетингові стратегії [Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник /за ред. Штефаніча Д.А. – Тернопіль: «Економічна думка», 2015. – 241 с.] - С. 126-135.

56. Семенюк С. Б. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств / Світлана Богданівна Семенюк // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015 — Том 49. — № 2. — С. 204-212.

57. Семенюк С. Ефективний пошук покупців – основа бізнесу / С. Семенюк // Галицький економічний вісник, 2018. — Том 55. — №2. — С.98-106
58. Семенюк С.Б., Фалович В.А. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств / С.Б. Семенюк, В.А. Фалович // Маркетинг і цифрові технології. 2020. - № 1 (Том 4). – С.61-72
59. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади [Електронний ресурс] / Ю. А. Сидорук // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2485>.– Назва з екрана.
60. Соловьёв Б.А. Управление маркетингом./ Б.А Соловьёв. – М. : Инфра-М, 1999. – 147 с.
61. Старостіна А.О. Маркетинг. Підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В.Крикавський та ін., за ред.. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070с.
62. Терминологический словарь маркетинга [Электронный ресурс] / ред.. Г.Л. Багиева. - Режим доступа: . <https://www.marketing.spb.ru/read/docum/a21.htm>
63. Титова В.А. Маркетинг / В.А. Титова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 448 с.
64. Титоренко Г.А. Информационные системы в экономике / Г.А. Титоренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 463 с.
65. Фалович В.А. Комунікації підприємств в Інтернеті: тренди і напрями розвитку /В.А. Фалович, О.С. Довгунь //Вісник ОНУ ім. І.І.Мечникова. – 2018. – Т. 23. Вип. 1 (66). – С. 59-62. URL: [http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_econom_23_1\(66\).pdf](http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_econom_23_1(66).pdf)
66. Федорович Р.В., Семенюк С.Б. Маркетингове моделювання діяльності підприємств / Р.В. Федорович, С.Б. Семенюк // Наука й економіка, 2010. - №2. – С.150-155

67. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень: монографія / А.В. Федорченко. – К. : КНЕУ, 2009. – 267 с.
68. Чисельність наявного населення Тернопільської області – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/Bul/nm_z1_2019.pdf
69. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства / Світлана Шпилик // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2017. — Том 53. — № 2. — С. 89–102.
70. Шубіна С.В., Мірошник О.Ю. Стратегічний аналіз практикум. Навчальний посібник Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ2000», 2020 р. – 218с.
71. Шумейко В.М. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах / В.М. Шумейко // Маркетинг в Україні. – 2009. – №1. – С. 46-48.
72. Щербань В.М. Маркетинговий менеджмент [Текст]: навч. посібник / В.М. Щербань. – Київ: Центр навчальної літ., 2006. – 223 с.
73. Эванс Дж.Р. Маркетинг / Дж.Р. Эванс, Б. Берман ; пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 308 с.
74. American Marketing Association. Marketing Dictionary [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://www.ama.org/topics/branding/>
75. Drucker, Peter F., «The Practice of Management», 1954. ISBN 0-06-011095- 3. Русскоязычное издание: Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 400.